

**Universidad Tecnológica Nacional**

**Facultad Regional Concepción del Uruguay**

**Licenciatura en Organización Industrial**

**Proyecto Final**

“Desarrollo y evaluación de la factibilidad de una empresa de blanquería  
para la industria hotelera y parahotelera”

**Autor:**

Blanc, Paula Romina

**Comité Proyecto Final:**

Mg. Blanc, Rafael Lujan

Mg. Hegglin, Daniel

Lic. Iselli, Vanessa

Lic. Rodríguez, Ma. Alejandra

Año académico: 2023

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se basa en el análisis de factibilidad y desarrollo de una empresa destinada a la elaboración de blanquería para la industria hotelera y parahotelera. Dicha empresa se establecerá bajo la razón social “BREXTIL SRL”

BREXTIL ofrecerá dos productos diferentes. Por un lado, juegos de sábana 100% algodón de 160 y 180 hilos comercializados en los colores blanco, celeste, gris y natural. También, sets de toalla y toallón con un peso aproximado de 630 gr el mt, que se comercializarán en los mismos colores mencionados anteriormente.

Hacia el primer año, se proyecta una venta de 38.838 juegos de sábanas y 48.548 sets de toalla y toallón.

El proyecto estará ubicado en el Parque Industrial de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, Las ventas serán a todo el país, a través de canales directos y, también se hará uso de canales indirectos, pero se priorizan las ciudades de la Provincia de Buenos Aires y ciudades del centro del país, teniendo en cuenta las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, debido a sus flujos turísticos y presencia de establecimientos de hospedaje.

La inversión inicial requerida para comenzar con el Proyecto alcanza una suma de \$ 336.370.589,20, considerando infraestructura, muebles y útiles, máquinas y equipos y luminaria. Para cubrir parte de dicha inversión, se solicitará un crédito del BICE a través de CreAr Inversión PyME, con un monto de \$ 275.000.000. Además, el proyecto cuenta con una rentabilidad mínima del 40%.

A partir del financiamiento con terceros, la inversión inicial se recupera en el segundo año de actividad y los indicadores financieros arrojan una TIR de 79% y un VAN de \$ 105.716.386,71

**PALABRAS CLAVES:** textil, hotelero, parahotelero, juego de sábana, blanquería, toalla, toallón.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This project is based on the feasibility analysis and development of a company dedicated to the production of linen products for the hotel and other lodging establishments. The company will be established under the name "BLEXTIL SRL."

BLEXTIL offers two different products. Firstly, 100% cotton bed sheet sets with thread counts of 160 and 180, available in white, light blue, gray, and natural colors. Secondly, towel and bath sheet sets weighing approximately 630 grams per square meter, are also available in the aforementioned colors.

In the first year, the projected sales include 38,838 bed sheet sets and 48,548 towel and bath sheet sets.

The project will be located in the Florencio Varela Industrial Park, Province of Buenos Aires. Sales will cover the entire country through direct channels, with the addition of indirect channels. However, due to tourism flows and the presence of lodging establishments, indirect channels will be prioritized in cities of Buenos Aires and central regions of the country, including the provinces of Córdoba, Santa Fe, and Entre Ríos

The initial investment required to launch the project amounts to \$336,370,589.20, covering infrastructure, furniture and fixtures, machinery and equipment, and lighting. To partially cover this investment, a credit request will be made to BICE through CreAr Inversión PyME, with a total amount of \$275,000,000. In addition, the project has a minimum return of 40%.

From the financing with third parties, the initial investment is recovered in the second year of activity. Financial indicators show an IRR of 79% and a NPV of \$105,716,386.71.

**KEYWORDS:** textiles, hotel industry, lodging establishments, bed sheet set, linen products, towel, bath sheet.

## ÍNDICE DE TÍTULOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
EXECUTIVE SUMMARY .....	3
1. Estudio de mercado .....	14
1.1. Introducción .....	14
1.2. Consumo .....	14
1.3. Sector de pertenecía .....	15
1.4. Análisis del Macroentorno .....	16
1.4.1. <b>Político-legal</b> .....	16
1.4.2. Económico-Financiero .....	19
1.4.3. Sociocultural - Demográfico .....	21
1.4.4. Tecnológico-Ambiental .....	22
1.5. Análisis del Microentorno .....	23
1.5.1. <b>Clientes</b> .....	23
1.5.2. <b>Proveedores</b> .....	24
1.5.3. <b>Competidores</b> .....	28
1.5.4. <b>Distribución e Intermediarios</b> .....	32
1.5.5. <b>Capacidad de negociación por parte de los consumidores</b> .....	32
1.5.6. <b>Capacidad de negociación por parte de los proveedores</b> .....	32
1.5.7. <b>Barreras de entrada y salida</b> .....	33
1.6. Preferencias y Necesidades de Consumidores Potenciales .....	33
1.7. Segmento de Mercado .....	36
1.8. Tamaño del emprendimiento y crecimiento esperado .....	37
1.9. Análisis FODA .....	38
1.9.1. Estrategias .....	39
2. Producto .....	41
2.1. Forma jurídica .....	41

2.2.	Marca .....	41
2.3.	Especificaciones del producto .....	41
2.3.1.	<b>Juegos de sábanas</b> .....	42
2.3.2.	<b>Sets de toalla y toallón</b> .....	46
2.3.3.	<b>Personalización</b> .....	47
2.3.4.	<b>Etiquetado de cuidado</b> .....	47
2.4.	Materias Primas e Insumos .....	48
2.5.	Envases y Embalajes .....	49
2.6.	Estrategia de ventas y posicionamiento, promoción y publicidad .....	50
2.6.1.	<b>Marketing Digital</b> .....	50
2.6.2.	<b>Estrategias de Fidelización</b> .....	52
2.6.3.	<b>Vendedores</b> .....	52
3.	Localización .....	53
3.1.	Macrolocalización .....	53
3.1.1.	<b>Cercanía al mercado consumidor</b> .....	53
3.1.2.	<b>Cercanía a la materia prima</b> .....	54
3.1.3.	<b>Costo de Mano de Obra</b> .....	54
3.1.4.	<b>Logística de distribución</b> .....	55
3.1.5.	<b>Concentración de la competencia</b> .....	55
3.1.6.	<b>Beneficios de la radicación</b> .....	55
3.1.7.	<b>Método Cualitativo por Puntos de la Macrolocalización</b> .....	56
3.2.	Microlocalización .....	57
3.2.1.	<b>Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela</b> .....	57
3.2.2.	<b>Parque Industrial Campana</b> .....	58
3.2.3.	<b>Parque Industrial Tecnológico de Quilmes</b> .....	59
3.2.4.	<b>Método Cualitativo por Puntos de la Microlocalización</b> .....	60
3.3.	Terreno .....	60

3.4.	Canales de Distribución.....	61
3.5.	Logística de distribución y conveniencia de transporte.....	62
3.6.	Aprovisionamiento .....	63
4.	Etapa Técnica.....	64
4.1.	Descripción del Proceso Productivo.....	64
4.2.	Flujograma del Proceso Productivo.....	66
4.3.	Maquinaria.....	66
4.3.1.	<b>Tecnología más moderna</b> .....	66
4.3.2.	<b>Maquinaria utilizada</b> .....	71
4.4.	Proveedor de la maquinaria .....	75
4.5.	Muebles y Útiles .....	77
4.6.	Equipos .....	78
4.6.1.	<b>Para el movimiento de los productos</b> .....	78
4.7.	Planificación de la producción .....	79
4.8.	Capacidad de las máquinas y equipos .....	80
4.8.1.	<b>Corte y Costura</b> .....	80
4.8.2.	<b>Planchado, plegado y envasado</b> .....	82
4.8.3.	<b>Cuellos de Botella</b> .....	82
4.9.	Desperdicios .....	82
4.10.	Software de apoyo.....	83
4.10.1.	<b>Calipso ERP</b> .....	83
4.10.2.	<b>Tango Gestión</b> .....	83
4.10.3.	<b>Oracle NetSuite</b> .....	84
4.10.4.	<b>Softland</b> .....	84
4.11.	Stocks.....	86
4.12.	Layout .....	88
4.12.1.	<b>Flujos de producción</b> .....	90

5.	Recursos Humanos.....	91
5.1.	Estructura formal de la empresa .....	91
5.2.	Días y horarios de trabajo .....	91
5.3.	Descripción y especificaciones de puestos .....	91
5.3.1.	<b>Descripción de los órganos de línea</b> .....	91
5.3.2.	<b>Descripción de los órganos de staff</b> .....	97
5.4.	Limpieza .....	98
5.5.	Niveles salariales .....	98
5.6.	Proceso de búsqueda y selección de los recursos humanos.....	100
5.6.1.	<b>Reclutamiento</b> .....	100
5.6.2.	<b>Preselección</b> .....	100
5.6.3.	<b>Entrevista</b> .....	101
5.6.4.	<b>Selección</b> .....	101
5.6.5.	<b>Contratación</b> .....	101
5.6.6.	<b>Incorporación</b> .....	101
5.6.7.	<b>Capacitación y Seguimiento</b> .....	102
6.	Gestión de la Calidad .....	103
6.1.	Relevamiento de normas de calidad implementadas por competidores .....	103
6.2.	Misión, Visión y Valores .....	103
6.3.	Desarrollo de un procedimiento principal .....	103
6.4.	Análisis de peligro y puntos críticos de control. ....	105
7.	Estudio Económico .....	108
7.1.	Inversión Inicial .....	108
7.1.1.	<b>Costo de infraestructura</b> .....	108
7.1.2.	<b>Costo de maquinarias</b> .....	108
7.1.3.	<b>Costo de muebles y útiles</b> .....	109
7.1.4.	<b>Luminaria</b> .....	109

7.1.5.	<b>Inversión Total</b> .....	110
7.2.	Amortizaciones .....	111
7.3.	Costo de Materias Primas e Insumos.....	113
7.4.	Costo de Energía Eléctrica .....	114
7.5.	Costo Salarial.....	117
7.6.	Costos de administración y comercialización .....	120
7.7.	Costos fijos y costos variables.....	120
7.8.	Precio de venta unitario .....	121
7.9.	Punto de Equilibrio.....	122
7.10.	Punto de Cierre .....	122
8.	Estudio Financiero .....	124
8.1.	Capital de Trabajo .....	124
8.2.	Valor de Desecho.....	125
8.3.	Flujos de fondos proyectados .....	125
8.3.1.	<b>Crecimiento Esperado</b> .....	125
8.3.2.	<b>Flujo de fondos proyectados con financiamiento propio</b> .....	126
8.3.3.	<b>Flujo de fondos proyectados con financiamiento de terceros</b> .....	127
8.4.	Indicadores Financieros.....	130
8.5.	Efecto Leverage.....	131
9.	Conclusión .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habitaciones y plazas disponibles por categoría del establecimiento. Total del país. Febrero de 2022 .....	22
Tabla 2: Resumen proveedores.....	27
Tabla 3: Precio promedio de toallas y toallones en los competidores.....	31
Tabla 4: Precio promedio de sábanas en los competidores .....	31
Tabla 5: Tiendas online mediante las cuales distribuye Sueño Fueguino .....	31
Tabla 6: Información sobre proveedores y el pago .....	33
Tabla 7: Información sobre la compra.....	34
Tabla 8: Información sobre características físicas de los productos .....	34
Tabla 9: Plazas disponibles. Total del país. Febrero de 2022.....	37
Tabla 10: Dimensiones de cada una de las piezas del juego de sábana en relación con las dimensiones del colchón.....	42
Tabla 11: Especificaciones-Juegos de Sábanas 180 hilos y 160 hilos .....	43
Tabla 12: Cantidad total de tela por juego de sábana .....	43
Tabla 13: Materia prima requerida para las sábanas superiores y ajustables .....	43
Tabla 14: Especificaciones-Toallas y Toallones .....	46
Tabla 15: Materia prima requerida para las toallas y toallones .....	46
Tabla 16: Materias Primas e Insumos Totales.....	49
Tabla 17: Cantidad de plazas hoteleras disponibles en las ciudades destacadas de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.....	53
Tabla 18: Empresas de logística disponibles en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.....	55
Tabla 19: Método cualitativo por puntos de la Macrolocalización .....	56
Tabla 20: Método cualitativo por puntos de la Microlocalización .....	60
Tabla 21: Cantidades de producción por recorridos .....	62
Tabla 22: Tabla resumen de maquinaria.....	76
Tabla 23: Maquinaria consumo eléctrico kW-h .....	77
Tabla 24: Tabla de muebles y útiles .....	77

Tabla 25: Días designados para la producción de las diferentes piezas .....	79
Tabla 26: Capacidad de la máquina de costura automática por pieza .....	81
Tabla 27: Capacidades de las maquinarias de planchado, plegado y envasado .....	82
Tabla 28: Alternativas de Software ERP .....	84
Tabla 29: Stock Semanal de Materia Prima e Insumos .....	86
Tabla 30: Almacenamiento de producto terminado .....	87
Tabla 31: Descripción de puesto gerente general .....	91
Tabla 32: Descripción de puesto jefe de producción.....	92
Tabla 33: Descripción de puesto jefe de administración .....	92
Tabla 34: Descripción de puesto jefe de comercialización .....	93
Tabla 35: Descripción de puesto responsable de almacenes .....	93
Tabla 36: Descripción de puesto responsable de mantenimiento.....	94
Tabla 37: Descripción de puesto responsable de calidad .....	94
Tabla 38: Descripción de puesto operario de planta.....	94
Tabla 39: Descripción de puesto responsable de compras .....	95
Tabla 40: Descripción de puesto responsable de recursos humanos .....	95
Tabla 41: Descripción de puesto responsable de finanzas .....	96
Tabla 42: Descripción de puesto responsable de ventas.....	96
Tabla 43: Descripción de puesto vendedor.....	97
Tabla 44: Descripción de puesto asesoría contable .....	97
Tabla 45: Descripción de puesto asesoría legal.....	98
Tabla 46: Escala salarial de BLEXTIL S.R.L. ....	99
Tabla 47: Salarios básicos para cada puesto.....	99
Tabla 48: Ficha de proceso para el procedimiento de selección de proveedores .....	104
Tabla 49: Criterios de selección y su respectiva ponderación.....	104
Tabla 50: Escala de medición para los criterios de selección.....	105
Tabla 51: Calificación del desempeño de proveedores .....	105

Tabla 52: Puntos Críticos .....	105
Tabla 53: Costo terreno .....	108
Tabla 54: Costo construcción de oficinas .....	108
Tabla 55: Costo de infraestructura.....	108
Tabla 56: Costo maquinaria.....	108
Tabla 57: Costo equipos .....	108
Tabla 58: Costo de muebles y útiles .....	109
Tabla 59: Cálculo Luminaria .....	109
Tabla 60: Luminaria Interior .....	110
Tabla 61: Luminaria Exterior .....	110
Tabla 62: Costo luminaria .....	110
Tabla 63: Inversión Total .....	110
Tabla 64: Amortizaciones.....	112
Tabla 65: Materias primas e insumos .....	113
Tabla 66: Potencia Total.....	114
Tabla 67. Horas valle nocturno.....	115
Tabla 68: Horas de punta.....	115
Tabla 69: Hora fuera de punta .....	115
Tabla 70: Potencias y consumos totales .....	116
Tabla 71: Costo de energía eléctrica.....	116
Tabla 72: Días laborales netos.....	117
Tabla 73: Aportes y retenciones .....	117
Tabla 74: Cargas Sociales.....	117
Tabla 75: Costos salariales .....	119
Tabla 76: Costos administrativos .....	120
Tabla 77: Costos comercialización.....	120
Tabla 78: Costos Fijos y Variables.....	120

Tabla 79: Costos unitarios .....	121
Tabla 80: Precio de Venta .....	121
Tabla 81: Ingresos .....	122
Tabla 82: Contribuciones marginales ponderadas.....	122
Tabla 83: Punto de Equilibrio en unidades.....	122
Tabla 84: Punto de Equilibrio en pesos .....	122
Tabla 85: Punto de Cierre en unidades .....	122
Tabla 86: Punto de Cierre en pesos .....	123
Tabla 87: Capital de Trabajo .....	124
Tabla 88: Valor de Desecho .....	125
Tabla 89: Crecimiento Anual Esperado.....	125
Tabla 90: Flujo de fondos proyectados con financiamiento propio .....	126
Tabla 91: Crédito, sistema alemán .....	127
Tabla 92: Flujo de fondos proyectados con financiamiento de terceros .....	128
Tabla 93: VAN, TIR Y PR .....	130
Tabla 94: Curva de Fisher .....	130
Tabla 95: Efecto Leverage.....	131

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de la marca.....	41
Ilustración 2: Colores de telas de sábanas .....	43
Ilustración 3: Medidas sábana superior 220 cm x 260 cm .....	44
Ilustración 4: Medidas sábana ajustable 140 cm x 190 x 30 cm .....	45
Ilustración 5: Medidas Funda.....	45
Ilustración 6: Colores de tela de toallas .....	46
Ilustración 7: Etiquetas de cuidado para toallones .....	47
Ilustración 8: Etiquetas de cuidado para toallas .....	48
Ilustración 9: Etiquetas de cuidado de juegos de sábanas, diseños por plazas.....	48
Ilustración 10: Etiquetas de cuidado para juegos de sábanas.....	48
Ilustración 11: Packaging Juego de Sábanas.....	49

Ilustración 12: Packaging Set de Toalla y Toallón .....	50
Ilustración 13: Modelo de caja con el logo de la empresa .....	50
Ilustración 14: Depósito en venta en PITEC parque industrial - 1500 m2 .....	61
Ilustración 15: Proceso productivo.....	66
Ilustración 16: Máquina automática para sábanas planas (Flat Sheet).....	67
Ilustración 17: Terminaciones para las sábanas encimeras .....	67
Ilustración 18: Máquina automática para sábanas ajustables (Fitted Sheet) .....	68
Ilustración 19: Máquina automática para fundas de almohada (Pillow Case) .....	69
Ilustración 20: Máquina para corte longitudinal de toallas y toallones.....	69
Ilustración 21: Máquina para dobladillo de toallas y toallones.....	70
Ilustración 22: Máquina para dobladillo cruzado de toallas y toallones .....	70
Ilustración 23: Máquina de corte por láser .....	71
Ilustración 24: Máquina costura automática .....	71
Ilustración 25: Máquina bordadora .....	72
Ilustración 26: Plancha Calandra 120.....	73
Ilustración 27: Plegadora de toallas .....	73
Ilustración 28: Plegadora para ropa plana .....	74
Ilustración 29: Envasadora .....	74
Ilustración 30: Máquina de inspección de tela .....	75
Ilustración 31: Carro de transporte.....	78
Ilustración 32: Layout .....	88
Ilustración 33: Layout oficinas.....	88
Ilustración 34: Layout zona producción.....	89
Ilustración 35: Flujo de materiales en la producción de toallas y toallones.....	90
Ilustración 36: Flujo de materiales en la producción de juegos de sábana .....	90
Ilustración 37: Organigrama.....	91
Ilustración 38: Sueldos básicos por categorías.....	98
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	
Gráfico 1: Evolución de la percepción de la temporada de verano.....	16
Gráfico 2: Curva de Fisher .....	130

# 1. Estudio de mercado

## 1.1. Introducción

El siguiente estudio de mercado se realiza para conocer el segmento al cual será destinado el proyecto, el cual consiste en la fabricación y comercialización de toallas y sábanas para la industria hotelera y parahotelera<sup>1</sup>.

Serán fabricados con telas de 100% algodón y serán vendidas al por mayor y menor para establecimientos con menores cantidades de plazas. Además, se les podrán agregar, a pedido de cada cliente, aspectos personalizados como bordados.

## 1.2. Consumo

Para evaluar el consumo dentro de este proyecto se recurrió a la recopilación de información, mediante una serie de preguntas, realizadas a diferentes hoteles, hostels, bungalows y establecimientos de hospedaje de la zona.

De dicha recopilación se pudo determinar que en su mayoría la compra de nuevas toallas para la renovación de estas se lleva a cabo dos veces por año, teniendo en cuenta el comienzo y fin de la temporada estival, ya que la misma es la época más transcurrida por los turistas. La misma es un destino turístico elegido durante las temporadas de verano debido a las playas, centros termales, fiestas y carnavales que posee. Por ejemplo, la ciudad de Gualeguaychú tuvo un 100% de ocupación en el fin de semana largo de carnaval de esta temporada del 2022.

Otro dato para destacar es que el volumen de compra está vinculado a la cantidad de plazas que posean. En el caso de establecimientos más pequeños o que trabajan únicamente por temporadas, la renovación o compra suele ser en menores cantidades. También se compran más toallas que sábanas debido a que las mismas se extravían con mayor facilidad o las personas se las llevan, ya sea por error o de manera intencional.

Vinculado a la localización del proveedor con el que cuenta, los hoteles se abastecen con proveedores de la provincia de Buenos Aires debido al mayor volumen de compra que necesitan, en cambio, los establecimientos más pequeños recurren a locales de su ciudad para adquirir estos productos y poder renovarlos.

---

<sup>1</sup> Establecimientos parahoteleros: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, hosterías, residenciales, hostels, etc

### 1.3. Sector de pertenecía

Vinculado al sector textil, los panoramas poco favorables comenzaron a cambiar a lo largo del 2021 y las perspectivas para el 2022 son mejores. A través de los datos de una encuesta de la Fundación ProTejer, ocho de cada diez empresas tienen estimado un crecimiento para sus ventas, siete de cada diez tienen previstas nuevas inversiones y cinco de cada diez contratará con nuevo personal. A su vez, casi el 80% afirmó que sus ventas fueron mejores que años anteriores, lo que contribuye como muestra de la superación de la crisis que se vivió debido a la aparición del COVID-19.<sup>2</sup>

En el informe expuesto por el INDEC sobre el Índice de Producción Industrial (IPI) para enero del 2022, expresa que nueve de las dieciséis divisiones de la industria manufacturera presentaron caídas interanuales y, particularmente el caso de los productos textiles, la caída fue del 9,2%. El IPI mide la evolución mensual de la actividad productiva de las ramas industriales y refleja la evolución de la cantidad y la calidad, de manera conjunta, eliminando la influencia de los precios.<sup>3</sup>

En relación al turismo nacional, en una situación ya considerada de pos-pandemia, según un informe del Observatorio Argentino de Turismo (OAT) la temporada 21/22 tuvo un excelente desempeño, exponiendo que casi el 80% de los turistas consideró la época positiva, lo que es un crecimiento con respecto a la anterior temporada, en donde solo 53% la evaluó como positiva. El porcentaje bajo de la temporada anterior estuvo relacionado con la pandemia y las limitaciones que se presentaron debido a ello. También hubo un crecimiento de la probabilidad futura de salir de viaje y se extendieron las estadías respecto al año anterior, de solo una semana a diez o quince días.<sup>4</sup>

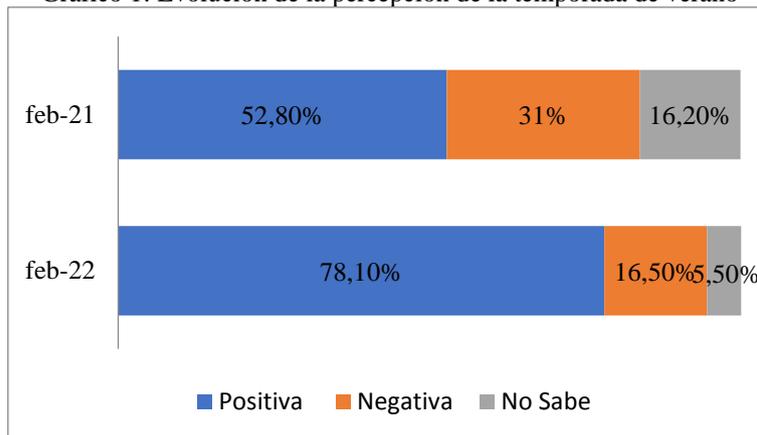
---

<sup>2</sup> BOYADJIAN, Carlos, 2022, Inflación y caída del poder adquisitivo ponen en riesgo el buen momento de la industria textil. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-caida-del-poder-adquisitivo-ponen-en-riesgo-el-buen-momento-de-la-industria-textil/>

<sup>3</sup> INDEC, 2022, Índice de Producción Industrial Manufacturero. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_03\\_221430D1CF1.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_03_221430D1CF1.pdf)

<sup>4</sup> Observatorio de Turismo Argentino, 2022, Informe Turismo PosPandemia

Gráfico 1: Evolución de la percepción de la temporada de verano



Fuente: Observatorio Argentino de Turismo

El ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens, afirmó que impulsar programas como el “Previjaje” y avanzar en la campaña de vacunación contra el COVID-19, fueron las razones que ayudaron a tener una de las mejores temporadas de los últimos 20 años. Gustavo Hani, presidente de la Cámara Argentina de Turismo, agrega a este panorama que lograr esta temporada récord era necesario para recomponer parte del daño económico generado por el COVID-19 y permite reafirmar el potencial que tiene el turismo en la República Argentina

## 1.4. Análisis del Macroentorno

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

### 1.4.1. Político-legal

Para lograr promover actividades productivas sustentables y un mayor acompañamiento y fortalecimiento de la comunidad, El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), brinda información y herramientas que permitan la mejora de procesos y productos que deben darse en condiciones de trabajo dignas y, a su vez, poder reconocer el valor de cada parte del proceso productivo. Dentro de su programa de Compromiso Social Compartido se pueden encontrar diferentes actividades para poder tomar conciencia y abordar con mayor precisión los problemas que se presentan en el sector textil e indumentaria. Entre estas problemáticas se pueden mencionar la gran tercerización, los niveles de informalidad que son mayores al 80%, excesivas horas de trabajo, falta de buenas condiciones de seguridad e higiene, lo que puede derivar en casos de accidentes fatales.

Otra organización presente en la Argentina es la Fundación ProTejer, la cual se encarga de asistir, desarrollar, contener e integrar a la cadena de valor agroindustria textil y confección dentro del país. La misma es una fundación sin fines de lucro que inició sus actividades en el

*Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU*

2003. Luciano Galfione, secretario de esta fundación, aseguró en el 2019 que el mercado interno se encontraba en malas condiciones y que no había una política productiva nacional que incentive la producción en el país.<sup>5</sup>

Debido a la crisis que vivió este sector en el 2018, se tuvieron que adelantar beneficios por la caída del consumo. Se decidieron ahí diferentes medidas como el adelanto del Mínimo No Imponible y la semana de la moda para incentivar al consumo en donde se podía comprar en tres cuotas sin interés en más de 38000 comercios en el país y se podían encontrar descuentos de hasta un 35%. También hubo descuento de cheques a tasa final de 38% y una mesa sectorial de discusión para abordar temas estructurales del sector. En el contexto de pandemia, en los rubros textil y calzado, además de las medidas de emergencia, tomaron medidas que buscaban ayudar a las pymes y poder reactivar el consumo, incentivando la demanda a través del Ahora 12.<sup>6</sup>

En el 2021, el Ministerio de Desarrollo Productivo, contempló un régimen de promoción en Catamarca y La Rioja por \$ 520 millones y el financiamiento de proyectos a tasa subsidiada, destinado a crear, en el corto plazo, unos 1000 empleos. Actualmente analizan medidas para contener precios de indumentaria y textiles y "Acción Moda" es el plan acordado que busca que 70 marcas ofrezcan un perchero de 15 prendas cada una, con precios hasta un 30% más barato que invierno pasado. El programa se presentó junto a la Cámara Argentina de la Industria de la Indumentaria (CIAI) y a la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria (FAIIA). Claudio Drescher, presidente de la CIAI, explicó que la diferencia de este plan con el sistema de Precios Cuidados está en que las vestimentas no se encuentran dentro de la Canasta Básica Total y que por esto los precios no van a ser monitoreados<sup>7</sup>. Como se puede observar, la mayoría de las medidas y normativas aplicadas al sector textil, son destinadas a la indumentaria y calzado de la población.

En relación con las medidas tomadas vinculadas al turismo, se elaboró el programa Previaje. El mismo funciona como una preventa que reintegra el 50% del valor del viaje en crédito. Esta última temporada del 2022 fue la primera vez que se utilizó y fue usado por 600.000 argentinos, a través de esto se logró ayudar al sector que venía afectado por las medidas y restricciones necesarias que se implementaron como consecuencia de la pandemia. Este programa beneficio a

---

<sup>5</sup> RISSO, Natal, 2019, Industria textil: cuáles son las perspectivas de un sector debilitado. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Industria-textil-cuales-son-las-perspectivas-de-un-sector-debilitado-20190110-0001.html>

<sup>6</sup> Mundotextil, 2020, Textil, las medidas que plantea el gobierno para luego de la pandemia. Obtenido de <https://mundotextilmag.com.ar/textil-las-medidas-que-plantea-el-gobierno-para-luego-de-la-pandemia/>

<sup>7</sup> LOPEZ CLAVO, Lara, Cómo será el "Precios Cuidados" de la ropa con el que se quiere combatir la inflación. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/precio-de-la-ropa-por-las-nubes-cuando-comienza-la-promocion-inspirada-en-precios-cuidados/>

4.500.000 turistas y hubo ingresos por \$99.000 millones, logrando así multiplicar por diez los ingresos del 2020.<sup>8</sup>

En cuanto a normativas legales, se deben tener en cuenta que el etiquetado en Argentina se utiliza la Resolución 287/2000 – Reglamento Técnico de Etiquetado de Productos Textiles de la Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor<sup>9</sup> que establece que debe contener la siguiente información obligatoria:

- A. Nombre o Razón Social e Identificación fiscal del fabricante nacional o del importador según el caso.
- B. El nombre o Razón Social del fabricante o importador podrá ser sustituido por la marca registrada por dicho fabricante o importador en el órgano competente del país de consumo.
- C. País de origen (no serán aceptadas solamente designaciones de bloques económicos)
- D. La indicación del nombre de las fibras o filamentos y su composición expresada en porcentaje, de la manera que consta en el capítulo IV de la Resolución 287/2000<sup>10</sup>
- E. Tratamiento de cuidado para la conservación conforme con lo previsto en el Capítulo V<sup>11</sup>.
- F. Indicación del talle o tamaño según corresponda.

Por último, particularmente en las importaciones, el sector está protegido con licencias no automáticas<sup>12</sup>, las cuales fueron reactivadas en el 2019 con el objetivo de volver a utilizar estos mecanismos para evitar que la competencia proveniente del exterior tenga total vía libre sin monitorios que abarcan precios, orígenes o normas de calidad. La Organización Mundial del Comercio define este medio administrativo de licencias como un procedimiento que se realiza a través de la presentación de una solicitud como una condición previa para efectuar la importación de la mercadería alcanzada.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Ministerio de Turismo y Deporte, 2021, Previaje. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje#:~:text=Previale%20es%20un%20programa%20de.todos%20los%20destinos%20de%20Argentina>.

<sup>9</sup> CIAI. Obtenido de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/etiquetado-textil/>

<sup>10</sup> Se establece cómo debe ser presentada la información de las fibras y filamentos. Asimismo, la Resolución 287/2000 cuenta con un “Anexo”, en el cual se encuentra la denominación y sus respectivas descripciones de las principales fibras y filamentos textiles.

<sup>11</sup> El Capítulo V “Tratamiento de Cuidado de Conservación” de la Resolución 287/2000 indica que las instrucciones de cuidado de conservación deben respetar a las NORMAS ISO Vigentes. Actualmente, se encuentra vigente la Norma Mercosur – NM ISO 3758:2013 –Código para etiquetado de conservación por medio de símbolos. En la NM ISO: 3758:2013 podrán encontrar los símbolos de conservación de las prendas (lavado, blanqueo, secado, planchado y cuidado textil profesional), los cuales deben respetar el siguiente orden: lavado, blanqueo, secado, planchado y cuidado textil profesional.

<sup>12</sup> Ministerio de Economía Argentina, 2022, Informes de Cadena de Valor. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha\\_sectorial\\_textil\\_-\\_indumentaria\\_-\\_web.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha_sectorial_textil_-_indumentaria_-_web.pdf)

<sup>13</sup> INFOTEXTIL, 2019, El regreso de las licencias no automáticas: el Gobierno quiere controlar importaciones y pide a empresas listas de productos. Obtenido de <https://www.infotextil.com.ar/el-regreso-de-las-licencias-no-automaticas/>

#### 1.4.2. Económico-Financiero

En el 2018, la industria textil, registró un año crítico en su sector con resultados que abarcaban disminución de actividad y empleo, aumento de capacidad ociosa y cada vez más fábricas cerradas. A raíz de esto, diferentes empresarios, coincidieron en que el año 2018 fue el peor en el sector en mucho tiempo. La economista Agustina Gallardo, afirmó que el sector era sensible al crecimiento porque era un consumo no básico. Por lo tanto, cuando se lograba recomponer mínimamente el ingreso, el sector textil acompañaba. Siendo lo mismo si fuera al revés, si disminuye el ingreso, también el textil se ve afectado y disminuye.

En relación con las devaluaciones, las grandes empresas tienen sus costos de energía dolarizados y la inestabilidad cambiaría hace que no logren prever ni planificar sus costos al corto plazo. También hay dificultades vinculadas a los insumos, dando como ejemplos de estas situaciones al algodón y los productos de fibras sintéticas. En el primer caso, el algodón si se produce dentro del país, pero su precio esta dolarizado al tratarse de un commodity y, relación a productos o colorantes de fibras sintéticas, la limitación está en que gran parte son importados<sup>14</sup>

En noviembre del 2020, se proyectaba lograr una recuperación del sector contado con inversiones por encima de los u\$s 64 millones de 2019, siendo de u\$s 100 millones. El sector seguía en vías de recuperación, aunque, según los datos brindados por la Fundación ProTejer, para septiembre de ese año la producción aún estaba por debajo del mismo mes de 2019. En la presentación de Protexil del 2020, se hablaba de recuperación porque se evidenciaba la tendencia creciente y porque, a pesar de la situación de pandemia, en las fábricas se lograba producir lo mismo que en el 2019. A pesar de que a fin de año la tendencia suele bajar, en el 2020, mostró una disposición hacía el crecimiento.

En cuanto a los precios, a fin del 2021, se apreció un récord de precios de las materias primas a nivel mundial. En base a ello, los aumentos interanuales en dólares en noviembre del 2021 fueron del 59% para la fibra de algodón, del 26% para la fibra de poliéster, 24% para el rayón de viscosa, 84% para el spandex, 70% para el acrílico. También se presentó un aumento del costo de los fletes internacionales, en donde un contenedor pre-pandemia costaba 2000 mil dólares y actualmente ronda los 12000 mil dólares.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> RISSO, Natal, 2019, Industria textil: cuáles son las perspectivas de un sector debilitado. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Industria-textil-cuales-son-las-perspectivas-de-un-sector-debilitado-20190110-0001.html>

<sup>15</sup> Fundación Protejer, 2021, Los precios de la indumentaria argentina. Obtenido de <https://fundacionprotejer.com/archivos/2021/12/14-12-21-Nota-Precios-IPC-Noviembre-1.pdf>

Como factor negativo e impactante en el sector, la Fundación ProTejer destaca la pérdida del poder adquisitivo ya que el mismo podría actuar como limitante para el crecimiento que se espera. Además, se considera que afectarán a la actividad: la incertidumbre macroeconómica, el proceso inflacionario, el aumento de costos de los insumos y las dificultades para acceder a las divisas para importar. Esto último se destacó ya que, según la encuesta, seis de cada diez empresas registraron importaciones en 2021 y más de la mitad aumentaron sus volúmenes importados con relación a 2019. La Fundación explica que la gran mayoría de las empresas tiene sus importaciones en bienes iniciales y a esos se les adiciona un gran valor agregado. Pero, en base a esto, la preocupación está en que el 45% tuvo dificultades para lograr esa importación debido a los inconvenientes para adherirse al mercado de cambios y girar divisas<sup>16</sup>. La demora en los salarios y la inflación constituyen también un problema, debido a la dificultad que se presenta para lograr el desarrollo productivo y lograr una buena competitividad. Entre enero de 2016 y diciembre de 2019, el sector textil perdió un 27% de su capacidad industrial. También se registró una caída en los niveles de empleo, lo cual es una reducción de 25000 puestos de trabajo, pero se destacó que las inversiones de 2021 superaron en un 94% a las de 2020, mientras que la capacidad industrial instalada alcanzó el 52,9%, es decir, un 2,7% más que en 2019.<sup>17</sup>

Vinculado al financiamiento, si bien es una problemática que afecta a las pymes porque se les dificulta acceder al mismo, existen líneas de crédito que permiten este financiamiento. Dentro de la página del Ministerio de Desarrollo Productivo<sup>18</sup> hay varias alternativas, entre ellas se puede acceder a un Aporte No Reembolsable de hasta \$40 millones para financiar la transformación productiva, desarrollar la cadena de valor o incrementar las exportaciones de tu MiPyME.<sup>19</sup> También se puede obtener inversión, a través del Banco BICE en donde se puede solicitar un crédito de hasta \$75.000.000 para impulsar la reactivación productiva.<sup>20</sup> A su vez, también hay Bancos como Credicoop y HSBC que ofrecen este tipo de líneas de crédito destinadas a las Pymes.

---

<sup>16</sup> BOYADJIAN, Carlos, 2022, Inflación y caída del poder adquisitivo ponen en riesgo el buen momento de la industria textil. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-caida-del-poder-adquisitivo-ponen-en-riesgo-el-buen-momento-de-la-industria-textil/>

<sup>17</sup> MATERA, Gabriel, 2021, Reactivación de la industria textil: destacan niveles de inversión y producción superiores a los de prepandemia. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/industria-textil/reactivacion-la-destacan-niveles-inversion-y-produccion-superiores-los-prepandemia-n5310724>

<sup>18</sup> Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022, Financiamiento para Pymes. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-pyme>

<sup>19</sup> Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022, Acceder a financiamiento para el desarrollo productivo de tu PyME. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-financiamiento-para-el-desarrollo-productivo-de-tu-pyme>

<sup>20</sup> Financiamiento para Pymes, Obtener financiamiento del BICE para inversión productiva. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-financiamiento-del-bice-para-inversion-productiva>

### 1.4.3. Sociocultural - Demográfico

Durante la pandemia de COVID-19, diferentes pymes textiles se unieron para fabricar barbijos de alta protección, en donde el diseño fue realizado por la Cámara Argentina de Innovación Textil (CAITA) y los barbijos diseñados permitían lograr la retención de hasta 1.05 micrones<sup>21</sup>. CAITA posiciona constantemente las actividades de conocimiento, inclusión social y el bienestar de la comunidad como objetivo de sus investigaciones y contribuciones. Para lograr esto utiliza cursos, capacitaciones y prácticas profesionales, llegando así a mejorar la productividad y también el progreso de pymes textiles en Argentina.

En las actividades turísticas, en noviembre del 2021, debido al fin de semana largo por el día de la Soberanía Nacional, se registró que más de 25 localidades de Entre Ríos estuvieron con sus plazas de hoteleras y de hospedajes completamente llenas. Contando con un movimiento turístico de más 170.000, superando incluso en un 30% al mismo fin de semana en el 2019<sup>22</sup> y según los datos brindados por el Observatorio Argentino de Turismo, los destinos nacionales cobran mayor importancia siendo el 75,9% frente a un 14,9% que indicó destinos en el exterior y un 9,2% que aún no tenía decidido.<sup>23</sup> En cuanto a los flujos turísticos, Buenos Aires y Capital Federal siguen siendo los principales centros de insumos turísticos y lo que se destaca en Entre Ríos en particular es el turismo interno. El Ministerio de Turismo y Deportes de la nación se refieren a esta temporada como histórica y se acompaña en sus declaraciones de los datos brindados por el INDEC, en donde se muestra que la ocupación hotelera en el mes de diciembre tuvo un crecimiento interanual de un 299% y el Ministerio de Economía expresó que, con un aumento del 43,5%, hoteles y restaurantes fue el sector con mayor crecimiento interanual en diciembre y en la Encuesta de Indicadores laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se puede destacar que hotelería y gastronomía lideran la recuperación del empleo.

Vinculado a la cantidad de establecimientos hoteleros y parahoteleros en la República Argentina, no se cuenta con datos actualizados ya que el último censo para estos fue llevado a cabo en el 2005. Por ello, para tener una referencia, se cuenta con la cantidad de establecimientos y plazas totales dentro del país, los cuales son 3.767.955 habitaciones (2.931.252 hoteleras y 836.703 parahoteleras) y 10.229.154 plazas (7.327.260 hoteleras y 2.901.894 parahoteleras).

---

<sup>21</sup> Cámara Argentina de Innovación Textil, 2020, El COVID y su impacto en la industria textil. Obtenido de [http://www.camaradeinnovacion.com/blog/2020/36020/el\\_covid\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_la\\_industria\\_textil.php?idsp=0](http://www.camaradeinnovacion.com/blog/2020/36020/el_covid_y_su_impacto_en_la_industria_textil.php?idsp=0)

<sup>22</sup> Paraná Hacia el Mundo, 2021. Entre Ríos registró un 30% más de turistas que en 2019 y más de 25 ciudades colmadas. Obtenido de <https://paranahaciaelmundo.com/entre-rios-registro-un-30-mas-de-turistas-que-en-2019-y-mas-de-25-ciudades-colmadas/>

<sup>23</sup> Observatorio de Turismo Argentino, 2022, Informe Turismo PosPandemia

A su vez, los establecimientos hoteleros se dividen por categoría de estrellas de la siguiente manera:

Tabla 1: Habitaciones y plazas disponibles por categoría del establecimiento. Total del país. Febrero de 2022

<b>Categoría</b>	<b>Habitaciones</b>	<b>Plazas</b>
<b>Hotelero</b>		
<b>Hoteles 1 y 2 estrellas</b>	787.816,00	2.012.320,00
<b>Hoteles 3 estrellas, apart hotel y boutique</b>	1.119.776,00	3.009.776,00
<b>Hoteles 4 y 5 estrellas</b>	1.023.660,00	2.305.164,00
<b>Total</b>	<b>2.931.252,00</b>	<b>7.327.260,00</b>

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos<sup>24</sup>

#### 1.4.4. Tecnológico-Ambiental

Hay una amplia variedad de maquinaria para el sector, las cuales varían de simples a sofisticadas y, en Argentina, empresas como Mareintex se encargan de brindar el equipamiento industrial a la industria textil, comercializando maquinaria, equipos, repuestos, accesorios e insumos para este sector. Lo que diferencia a Mareintex del resto es el servicio de asesoramiento especializado que posee y en su catálogo se pueden encontrar diferentes fabricantes reconocidos a nivel mundial por su liderazgo tecnológico.

Particularmente TEXPA, es una empresa alemana líder en fabricación de máquinas completamente automáticas para cortar, coser, doblar y empaquetar textiles. Dentro de su catálogo se pueden encontrar máquinas destinadas a la fabricación de sábanas y toallas particularmente.

En el caso de las sábanas, agrupada en la manufacturación de ropa de cama, brindan una solución automática, con calidad, multifunción y mayor durabilidad. Producen todos los tamaños comunes de sábanas utilizando una amplia gama de diferentes calidades de tejido. También destaca que sus hojas se doblan de manera longitudinal y transversal, cortan transversalmente, las etiquetas se dispensan de manera automática y apila el producto terminado en filas. Como agregado, está equipado con una pantalla táctil para poder operar fácilmente la máquina y a la vez poder monitorear las configuraciones deseadas. Es posible también contar con el mantenimiento remoto.

<sup>24</sup> INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera, Febrero 2022. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_04\\_225FAC53CA09.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_225FAC53CA09.pdf)

Vinculado a las máquinas para la fabricación de toallas, la tecnología permite un corte de longitud variado, un control óptico de los dispositivos de corte, un ajuste rápido para diferentes anchos de corte y la posibilidad de realizar diferentes ajustes sin complicaciones para variadas tareas de fabricación, etiquetas dispensadas automáticamente y mantenimiento remoto<sup>25</sup>.

Por otro lado, siguiendo con la contribución tecnológica, La Cámara Argentina de Innovación Textil (CAITA) busca constantemente cooperación y compromiso para lograr superar los desafíos que se presentan en la industria textil. Para ello se firman acuerdos para celebrar convenios y poder alcanzar cooperación académica, científica, tecnológica, cultural y comunitaria con diferentes entidades, como, por ejemplo, el Instituto Privado Superior Nueva Escuela de Diseño y Comunicación.<sup>26</sup> CAITA también busca constantemente conocer las propuestas de la empresa creora, ya que expanden nuevos horizontes en la industria al ser el proveedor principal de la fibra sintética llamada elastano. Por ello también se la considera la marca que crea grandes avances en el sector debido a sus productos innovadores y, para llevar adelante esto, es responsable de realizar constantes procesos de investigación para desarrollar tecnología aplicada a este tipo particular de hilado.

En cuanto al impacto ambiental que resulta de la industria textil, se generan grandes impactos en forma de contaminación y gran uso del agua, emisiones de gases de efecto invernadero (se calcula que la industria de la moda es responsable de la emisión del 10% de los gases de carbono mundiales) y residuos<sup>27</sup>. Esa huella de carbono de la industria textil se debe al alto uso de energía y las fuentes energéticas que emplea.<sup>28</sup>

## 1.5. Análisis del Microentorno

A continuación, se llevará a cabo un estudio de aquellos factores internos que afectarán y estarán relacionados con el desarrollo del proyecto en cuestión.

### 1.5.1. Clientes

Serán considerados como clientes aquellos establecimientos hoteleros y parahoteleros de la República Argentina. En el caso de los hoteles, se tendrá como clientes a aquellos que se

---

<sup>25</sup>TEXPA, 2022, Catálogo General. Obtenido de <https://texpa.de/>

<sup>26</sup> Cámara Argentina de Innovación Textil, 2019, Industria 4.0. Obtenido de [http://www.camaradeinnovacion.com/blog/2020/33876/industria\\_40.php?idsp=0](http://www.camaradeinnovacion.com/blog/2020/33876/industria_40.php?idsp=0)

<sup>27</sup> Residuos Profesional, 2021, El impacto del sector textil y sus residuos en el medio ambiente. Obtenido de [residuosprofesional.com/impacto-sector-textil-sus-residuos/](https://residuosprofesional.com/impacto-sector-textil-sus-residuos/)

<sup>28</sup> Michelle Soto Méndez, 2020, Industria de la moda es responsable del 10% de las emisiones mundiales. Obtenido de <https://ojoalclima.com/industria-de-la-moda-es-responsable-del-10-de-las-emisiones-mundiales/>

encuentren en las categorías de 1 a 3 estrellas, debido a que las categorías mayores utilizan en su mayoría sábanas de mayor cantidad de hilos.

## 1.5.2. Proveedores

### 1.5.2.1. Telas

#### **Trapitos<sup>29</sup>**

Es una tienda online de telas en Argentina. Ofrecen telas por mayor y por menor, las mismas son de fábricas, importadores y algunas de producción parcial propia. Comenzaron a operar en el mercado argentino desde 1989 pero el 2014 se reinventaron para atender a través de una tienda online. Actualmente ofrecen más de 4000 motivos de tela con envíos a todo el país. También es posible pedir una muestra de cualquier tela que este en la página para poder conocer la calidad el tejido, la muestra cuesta 45 pesos actualmente más envío y miden 10 cm x 30 cm.

#### **Karatex<sup>30</sup>**

Es una de las empresas más grandes del país, buscando siempre calidad e innovación a través del uso de tecnologías de última generación. Cuentan con una amplia variedad de tejidos planos para diferentes necesidades de uso industrial y hogar. Actualmente no solo abastecen el mercado interno, sino que también se dirigen hacia el comercio exterior al exportar a países como Brasil, Chile, Irlanda, México, Paraguay, Uruguay, Sudáfrica, Estados Unidos, Rusia, entre otros.

#### **Telas x Metro<sup>31</sup>**

Es una tienda online en Argentina que comercializa productos textiles para diferentes rubros como tapicería, confección y deco&hogar. Busca acercar a sus clientes una gran variedad de telas, buscando precios accesibles y con envío a todo el país, a domicilio o sucursales de retiro.

#### **TelaVendo<sup>32</sup>**

Es una tienda argentina de telas online, la marca se fundó en el 2013 a través de su primer sitio web pero tienen sus orígenes desde 1950 cuando comenzaron a fabricar y vender productos textiles. Se especializan en la venta de telas a mayoristas, minoristas, decoradores, confeccionistas, consumidores finales y más.

#### **Metro de Tela<sup>33</sup>**

---

<sup>29</sup> Trapitos. Obtenido de <https://www.trapitos.com.ar/>

<sup>30</sup> Karatex. Obtenido de <http://www.karatex.com.ar/>

<sup>31</sup> TelasxMetro. Obtenido de <https://www.telasxmetro.com/>

<sup>32</sup> Telavendo. Obtenido de <https://www.telavendo.com.ar/nosotros/>

<sup>33</sup> Metro de Tela. Obtenido de <https://metrodetela.com/pages/nosotros>

Es una empresa nueva que comenzó en 2020, tienen como principal objetivo brindar la correcta atención para facilitar la compra online de los clientes. Son importadores directos, cuentan con diversos géneros de la mejor calidad, para ventas tanto mayorista como minoristas.

#### **Online Textil<sup>34</sup>**

Es una tienda online nacional que vende artículos de hogar, de institución o profesional, colchones, almohadas y telas por mayor y por menor. Ofrecen 6 cuotas sin interés o 10% de descuento adicional si el pago es por transferencia, también un 20% en compras superiores a \$30.000.

#### **Sedería Eternity<sup>35</sup>**

Es una tienda argentina, que cuenta con su local en Belgrado, CABA, pero también se pueden realizar compras online. En donde ese tipo de compra online es a partir de un metro, con medio de pago como transferencia bancaria o directamente por Mercado Pago y los envíos son a todo el país.

##### 1.5.2.2. Hilos

#### **Vahe Merdinian S.A.<sup>36</sup>**

Es una empresa familiar que se dedica exclusivamente a la fabricación de hilo para coser, siempre centrada en la calidad del producto para poder satisfacer las necesidades de los clientes, contando con una atención excelente a clientes nacionales e internacionales. Posee una planta industrial equipada con tecnología avanzada.

#### **Casa Jorge<sup>37</sup>**

Es una empresa familiar fundada en 1947, ya siendo actualmente un referente para el rubro de la mercería en Argentina, brindando una amplia variedad de productos a diferentes precios. Se enfocan en la atención al cliente y su política comercial es brindar soluciones y asesoramiento personalizado a cada cliente. Actualmente cuenta con cuatro locales comerciales.

#### **La Casa de los Hilos<sup>38</sup>**

Surgió como un emprendimiento familiar, su visión es encontrar el precio más bajo posible para el sector textil, abarcando talleres, trabajadores independientes, pequeñas, medianas y grandes empresas, brindando sus productos a cualquier parte de Argentina

##### 1.5.2.3. Etiquetas

#### **Service Machine<sup>39</sup>**

---

<sup>34</sup> Online Textil. Obtenido de <https://www.onlinetextil.com.ar/>

<sup>35</sup> Sedería Eternity. Obtenido de <https://sederiaeternity.com.ar/>

<sup>36</sup> Vahe Merdinian. Obtenida de <https://www.hilosvahe.com/>

<sup>37</sup> Casa Jorge. Obtenido de <https://www.casajorge.com.ar/>

<sup>38</sup> Casa de los Hilos. Obtenido de <https://lacasadeloshilos2.webnode.page/>

Elaboran etiquetas para ropa impresas para todo tipo de prenda como remeras, pantalones, colchones, toallas, toallones, cubrecamas, etc. Realizan impresiones de etiquetas impresas autoadhesivas y también de etiquetas y cintas impresas tradicionales.

#### **Unigraf<sup>40</sup>**

Es una empresa argentina en el sector gráfico cuyo objetivo fundamental es la mejora continua, buscando nuevos mercados y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Para lograr esto, integran un equipo interdisciplinario que se encuentra capacitado para lograr la mejor calidad posible. Implementan constantemente avances tecnológicos que sean necesarios para seguir brindando productos y servicios que se adapten a cada necesidad.

#### **Etiguel<sup>41</sup>**

Empresa argentina fundada en 1985, siendo un referente en el rubro textil y la colaboración con los fabricantes en la confección de estos productos. Se distingue por su calidad y años de experiencia. Hacen etiquetas y también sublimación, considera que las etiquetas son un objeto de diseño ya que ayudan a las marcas a transmitir diferentes aspectos como ideas, conceptos y sensaciones.

##### 1.5.2.4. Insumos

Se considera dentro de esta categoría a los insumos como bolsas, cajas de cartón, pallets, film stretch, para los cuales hay diferentes proveedores que, en su mayoría, se encuentran en Buenos Aires. Dando ejemplos de algunos, para las bolsas hay opciones como las siguientes:

#### **World Plas<sup>42</sup>**

Es una empresa con más de 30 años en la industria plástica argentina que está dedicada a la producción de bolsas y films de polietileno y polipropileno. Para la fabricación cuentan con equipos de última generación para atender las diferentes necesidades y su departamento de diseño da atención personalizada para el desarrollo de packaging con el logo de la empresa.

#### **Envases Vihal<sup>43</sup>**

Desde hace más de 40 años están presentes en la fabricación de bolsas plásticas de polietileno o polipropileno, las cuales son personalizadas en relación con la medida e impresión y también de forma ecológica. Cumplen las normativas que están vigentes para bolsas con plástico reciclado y bio plásticos compostables.

---

<sup>39</sup> Service Machine. Obtenido de <https://servicemachine.com.ar/servicios/etiquetas-para-ropa.html#>

<sup>40</sup> Unigraf. Obtenido de <https://www.unigraf.com.ar/>

<sup>41</sup> Etiguel. Obtenido de <https://etiguel.com.ar/>

<sup>42</sup> World Plas. Obtenido de <https://www.worldplas.com.ar/>

<sup>43</sup> Envases Vihal. Obtenido de <http://www.envasesvihal.com.ar/>

Tabla 2: Resumen proveedores

<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tienda Online</b>	<b>Medio de Pago</b>
<i>Telas</i>			
Trapitos	Buenos Aires	Si	Tarjeta de Débito / Crédito, Depósito o Transferencia Bancaria, Efectivo, Mercado Pago
Karatex	Buenos Aires	No	-
Telas x Metro	Buenos Aires	Si	Mercado Pago, Efectivo, Transferencia Bancaria
TelaVendo	Buenos Aires	Si	Tarjeta de Débito / Crédito, Depósito o Transferencia Bancaria, Efectivo
Metro de Tela	Buenos Aires	Si	Tarjeta de Crédito, Depósito o Transferencia Bancaria, Efectivo, Mercado Pago
Online Textil	Buenos Aires	Si	Tarjeta de Crédito, Depósito o Transferencia Bancaria
Sedería Eternity	Buenos Aires	Si	Mercado Pago, Transferencia Bancaria
<i>Hilos</i>			
Vahe Merdinian	Buenos Aires	Si	No Especifica
Casa Jorge	Buenos Aires	Si	
La Casa de los Hilos	Buenos Aires	No	

<i>Etiquetas</i>			
Service Machine	Buenos Aires	Si	Se solicitan presupuestos por encargo
Unigraf	Buenos Aires	Si	
Etiguel	Buenos Aires	Si	

Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.3. Competidores

#### **Coteminas S.A.** <sup>44</sup>

Es una empresa textil, proveniente de Brasil, elabora mediante procesos tecnológicos avanzados y producen hilado, tejido y diferentes líneas textiles de cama, baño y mesa. Combinan calidad con costos competitivos y para así poder responder a las necesidades del mercado, dándole importancia al crecimiento mediante la innovación, para poder diferenciarse, y al desarrollo humano a través de capacitación del personal. También integran el concepto de sustentabilidad en el negocio y procesos de la empresa. Poseen nueve fábricas en Brasil y una en Argentina, también cuentan con bases comerciales en otros países.

En la actualidad cuentan con cinco marcas, las cuales son:

- **Artex:** Tiene como propuesta el concepto de Home Life Style, el cual brinda una experiencia innovadora y práctica que se desarrolla mediante cuatro estilos de vida. Estos estilos son Actual, Relax, Tendencia y Elegance. Con cada colección buscan desarrollar texturas, colores y formas exclusivas siguiendo las tendencias y, la característica de la marca Artex, es el gran control de producción con el que cuentan.
- **Arcoíris:** Fue creada en Argentina y brindó una innovación en la ropa blanca ya que en ese entonces ofrecía muy pocas alternativas.
- **Palette:** Nace en Argentina, es una marca clásica y distinguida que busca que sus productos ofrezcan diferentes texturas y diseños con alta calidad y larga durabilidad
- **Santista:** Se guía por las tendencias en los colores para cada estación del año, destaca su calidad, practicidad y confort
- **Fantasia:** Esta marca argentina cuenta con una muy buena relación entre la calidad y el precio, destina sus productos al hogar, pero también para el mercado hotelero.

En Argentina, venden sus productos bajo más marcas que en Brasil en donde solo comercializan con las marcas tradicionales de Artex y Santista. En el mercado argentino se encuentran las exclusivas como Arcoíris y Fantasia, pero también algunas otras compartidas con Brasil.

<sup>44</sup> Coteminas. Obtenido de <http://www.coteminas.com.ar/>

La empresa comercializa sus productos en los principales mayoristas y minoristas de blanco y textiles y también en las cadenas de supermercados del país. Al ingresar a su página web, se puede buscar el punto de venta más cercano al ingresar una ubicación específica.

### **Sueño Fuego S.A.<sup>45</sup>**

Es una empresa argentina que desde 1981 se encuentra instalada en la provincia de Tierra del Fuego, desde donde abastecen el mercado local pero también exportan sus productos cada vez en mayor volumen. Se dedican a la fabricación de ropa de cama utilizando tecnología con equipos automatizados, pero también, dependiendo del producto, el personal también está capacitado para realizar confecciones artesanales.

Logran más de 300 diseños y lanzamientos anuales, siendo el principal producto de ropa de cama en Argentina, proveen productos a las principales marcas y comercios del país a través de sus más de 450 puntos de ventas y sus 10 marcas desarrolladas. Algunos de sus clientes, mediante los cuales comercializan sus productos son: Coto, Carrefour, Walmart, Easy, La Anónima, Jumbo, Falabella, y AVON.

Sueño Fuego cuenta con diferentes marcas, en donde las principales son:

- Danubio: Destacan en sus productos el diseño, la calidad y la experiencia. En cada colección buscan seguir las tendencias usando la creatividad, pero siempre conservando su identidad. Se destacan, no solo por estilos, sino también con tejidos de calidad, que se tratan con determinados procesos para aumentar la vida útil de los mismos. Cuentan con colecciones de ropa de cama, abrigo, baño y cocina
- Suplesa: Desde el año 2000, comenzaron solamente con la fabricación de sábanas, pero más tarde incorporaron también manteles, toallas, batas y frazadas. Su página cuenta con recomendaciones para el lavado y cuidado de sus productos.
- Cannon: Cuenta con colecciones de sábanas. Ofrece sus sábanas a través de diferentes líneas como STYLE, ENTREDOS, CLASSIC, COLORESVIVOS, KIDS y FIELDCREST. Todas cuentan con diferentes diseños, siempre buscando la creatividad y mejora continua de la calidad.

También cuenta con otras marcas como Nautica, Fiesta, Regatta, Relax, Dalmata, Buckingham Polo Club y miacucina. Dentro de las páginas de las respectivas marcas se pueden encontrar las tiendas online o locales donde se comercializan cada una de ellas.

### **Altex<sup>46</sup>**

---

<sup>45</sup> Sueño Fuego. Obtenido de <http://suenofuego.com.ar/>

<sup>46</sup> Altex. Obtenido de <http://www.altex.com.ar/clientes.html>

Es una empresa argentina que se dedica a la fabricación, comercialización y posterior distribución de diferentes productos como sábanas, frazadas, acolchados, cortinas, colchones, almohadas y manteles. Sus productos están destinados a hoteles y hosterías, clínicas, sanatorios, restaurantes y salones de fiesta dentro del territorio argentino.

### **Levitex<sup>47</sup>**

Es una empresa argentina que cuenta con dos líneas, una dedicada al hogar siendo un canal mayorista y otra para hoteles que funciona como una línea profesional. La marca bajo la cual Levitex comercializa sus productos se conoce como Oregon, la cual es definida por su durabilidad y es impulsada por los valores de diseño, confort y calidad.

Particularmente su línea para hoteles, desde hace 40 años que desarrolla y comercializa productos textiles en Argentina. Actualmente una de cada cuatro habitaciones de hotel, a nivel nacional, utilizan esta marca y la compra de estos cuenta con dos años de garantía.

Los diseños se hacen a partir de las tecnologías más innovadoras para poder brindar a sus clientes productos de última generación, siempre cumpliendo con las normas IRAM y ASTM (American Standard Testing Materials) las cuales son verificadas a través de estudios con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

La empresa también cuenta con un compromiso ambiental para lograr la producción de textil sustentable en donde los tejidos son cada vez más avanzados para que tengan mayor durabilidad, buscando que la elaboración de fibras e hilados tengan un menor uso de los recursos naturales. Específicamente para la fabricación de frazadas y mantas polares, usan tejidos que contengan más del 50% de PET reciclado como materia prima y a través de acuerdos y comunicación con la industria de productos de lavado, se encargan de promover y asesorar a los clientes en la utilización de artículos de limpieza y lavado. También apuestan al trabajo local ya que la mano de obra y el valor agregado de los productos es argentino. Se abastecen de tejidos nacionales en un 80% para la confección y elaboración, trabajando con proveedores que compartan sus políticas de empleo

Al momento de comprar, Levitex ofrece la posibilidad de financiarla de diferentes maneras: con financiación propia (hasta 180 días sin interés), tarjetas pyme banco nación (hasta 18 cuotas sin interés) y con tarjeta de crédito (hasta 12 cuotas sin interés). Para la compra, la misma es enviada o se puede retirar en la empresa.

### **Precios de la competencia**

---

<sup>47</sup> Levitex. Obtenido de <https://www.levitex.com.ar/>

A continuación, se expresan los precios promedios que poseen los competidores mencionados anteriormente, tomando los productos que son 100% algodón, en el caso de las sábanas de 180 hilos. En el caso de Sueño Fuego se tuvo en cuenta la marca Canon que presenta más productos para hotelería y, para Coteminas, se usó de referencia la marca Fantasía por el mismo motivo.

Tabla 3: Precio promedio de toallas y toallones en los competidores

<b>Competidor</b>	<b>Set Toalla y Toallón</b>	<b>Venta</b>
Sueño Fuego	\$9.515	Mayorista y Minorista
Altex	\$9.050	Mayorista
Levitex	\$17.980	Mayorista y Minorista
Coteminas	\$10.540	Mayorista y Minorista

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Precio promedio de sábanas en los competidores

<b>Competidor</b>	<b>1 1/2 plaza</b>	<b>2 plazas</b>	<b>2 1/2 plaza</b>	<b>Venta</b>
Sueño Fuego	\$ 17.815	\$ 24.100	\$ 26.290	Mayorista y Minorista
Levitex	\$21.100	\$32.350	\$46.830	Mayorista y Minorista
Coteminas	\$ 15.105	\$ 19.875	\$ 23.010	Mayorista y Minorista

Fuente: Elaboración Propia

### **Intermediarios de la competencia**

Como canales de distribución, se utilizan diferentes formas. Empresas como Levitex utilizan su propia tienda online y Sueño Fuego es proveedor de grandes empresas conocidas como Coto, Carrefour, Walmart, Easy, La Anónima, Jumbo, Falabella, y AVON. También cuenta con diversas tiendas online que comercializan sus diferentes productos por ese medio, pero también, estas tiendas, cuentan con locales en diferentes ubicaciones, entre las cuales se pueden encontrar las siguientes:

Tabla 5: Tiendas online mediante las cuales distribuye Sueño Fuego

<b>Tienda</b>	<b>Ubicación</b>
Bed Collection	La Plata – Bs. As.
Blanqueria Home	Capital Federal
Blanqueria Yael SRL	Capital Federal
Blanco Store	Mar del Plata
Casa Silvia	Olavarria
Dormiclick	Pilar – Bs. As
Tienda La Marca	Pilar – Bs. As.
Tienda Joum	Pilar – Bs. As.

SanderBlanc	Villa Ballester – Bs. As
Primavera Casa	Capital Federal
Blancolar	Capital Federal
Blancomania Once	Once
Sederia Volare	Balcarce
Tucumán Textil	Capital Federal
Blanqueria Tandil	Tandil
Sueños de Punilla	La Falda – Córdoba
Textil Hogar	Córdoba
Tieftrunk	Necochea
Authogar	Mar del Plata
Blanco Amor	Neuquén
Tucci El Rey Del Colchón	Punta Alta – Bs. As.
Claro de Luna	Mar del Plata
Casa y Descanso	Rosario

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.5.4. Distribución e Intermediarios

Los productos se comercializarán de manera directa a través de una tienda online propia de la empresa y, a su vez, considerando que muchos establecimientos más pequeños simplemente compran en sus ciudades se venderá en blanquerías, que funcionarán como intermediarios. Mayormente se tendrán en cuenta a las blanquerías ubicadas en las ciudades más turísticas del país

#### 1.5.5. Capacidad de negociación por parte de los consumidores

El poder de negociación por parte de los consumidores es alto ya que, dentro del mercado, existen una gran cantidad de empresas que, con características similares, ofrecen tanto juegos de sábanas como sets de toallas y toallones.

#### 1.5.6. Capacidad de negociación por parte de los proveedores

Para la materia prima y para los insumos, existen una gran cantidad de proveedores disponibles, por lo que el poder de negociación de estos es bajo y por esto el poder de negociación está en manos de la empresa en cuestión que, si llegará a ser necesario, tendría la posibilidad de cambiar de proveedor.

### 1.5.7. Barreras de entrada y salida

Se considera que las barreras de entrada que afectan al rubro son bajas ya que la única que afecta es el requisito de capital, ya que es limitado el acceso a la financiación. En cuanto a las barreras de salida, las mismas también son bajas porque el valor para la venta de esos activos especializados sería bajo.

### 1.6. Preferencias y Necesidades de Consumidores Potenciales

Mediante una serie de preguntas realizadas a diferentes establecimientos de hospedaje, se pudo determinar las diferentes preferencias que tienen los mismos al momento de realizar la compra de estos insumos. Se obtuvieron respuestas de trece establecimientos en total, específicamente 6 hoteles, 2 hostels, 1 apart-hotel y 4 bungalows.

Tabla 6: Información sobre proveedores y el pago

Establecimiento	Ubicación del Establecimiento	Hab .	Plazas	Ubicación del Proveedor	Forma de Pago	Momento de Pago
<b>Hoteles</b>	Concepción del Uruguay	10	23	Buenos Aires	Transferencia Bancaria	Pedido
	Concepción del Uruguay	16	38	Buenos Aires	Efectivo	Entrega
	Colón	21	59	Paraná	Efectivo	Entrega
	Gualeduaychú	60	118	Buenos Aires	Cheque o Transferencia Bancaria	Si es cheque, a 30 días
	Federación	15	48	Buenos Aires	Efectivo	50% pedido, 50% entrega
	Paraná	99	123	Buenos Aires	Transferencia Bancaria	Entrega
<b>Hostels</b>	Concepción del Uruguay	3	10	Concepción del Uruguay	Efectivo	Entrega
	Colón	3	12	Buenos Aires	Efectivo	Pedido
<b>Apartment-Hotel</b>	Federación	24	95	Buenos Aires	Cheque o Transferencia Bancaria	Cheque puede ser a 30, 60 o 90 días
<b>Bungalow</b>	Colón	10	40	Colón	Transferencia Bancaria	Entrega

	Colón	2	4	Colón	Débito	Pedido
	Federación	7	32	Buenos Aires	Efectivo	Pedido
	Paraná	12	48	Buenos Aires	Transferencia Bancaria	Pedido

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Información sobre la compra

Establecimiento	Hab.	Plazas	Volumen de Compra x Juegos		Frecuencia de Compra x Juegos	
			Toallas	Sábanas	Toallas	Sábanas
Hoteles	10	23	30	25	Desgaste	
	16	38	50	40	Dos por año	
	21	59	70	65	Cada año y medio	
	60	118	30	30	Dos por año	
	15	48	12	12	Dos por año	
	99	123	150	123	Dos por año	
Hostels	3	10	2	3	Cada 4 meses	
	3	12	24	10	Cada dos años	
Apart-Hotel	24	95	24	24	Dos por año	
Bungalow	10	40	12	5	Una vez al año	
	2	4	4	4	Dos por año	Una vez al año
	7	32	Por Desgaste		Una vez al año	Cada tres años
	12	48	50	48	Una vez al año	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Información sobre características físicas de los productos

Establecimiento	Material		Color	Tamaño Especifico en Toallas	Interés por características personalizadas
	Toallas	Sábanas			
Hoteles	Algodón	Algodón	Blanco	No	No
	Algodón	180 hilos, algodón	Blanco	No	Si

	Algodón	50% Poliéster, 50% Algodón	Blanco	Toallas de 50x80cm y los toallones de 70 x 130 cm	Si
	Algodón	Algodón	Blanco	No	No
	Algodón	Algodón	Blanco	Chica de 60x50 cm y grande 50x90 cm	Si
	Algodón	50% Poliéster, 60% Algodón	Blanco	Toallas de 50x80cm y los toallones de 70 x 140 cm	No
<b>Hostels</b>	Algodón	Algodón	Liso (No blanco, ni negro)	No	Si
	Algodón	Algodón	Mármol	No	Si
<b>Apartment-Hotel</b>	Algodón	Algodón	Blanco	Toallas de 50x80cm y toallones de 70 x 140 cm	Si
<b>Bungalow</b>	Algodón	Algodón	Blanco	No	Si
	Algodón	Algodón	Blanco	No	Si
	Algodón	Algodón	Blanco	Grande de 50x90cm	No
	Algodón	50% Poliéster, 50% Algodón	Blanco	No	No

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la ubicación de su proveedor actual de sábanas y toallas, más de la mitad expresó que se encuentra en la provincia de Buenos Aires, siendo algunos como Levitex y Karatex. También, los establecimientos más pequeños, como Bungalows, suelen comprar directamente en la misma ciudad en la que se encuentran ya que su compra es en un menor volumen debido a la cantidad de plazas.

El algodón es el material usado en mayor medida, en su totalidad para las toallas y, en el caso de las sábanas, se pueden encontrar 100% algodón o también en combinación con poliéster en un

50%. Un hostel en particular, mencionó que colegas le recomiendan usar sábanas de microfibra ya que son más económicas, pero sigue eligiendo de 100% algodón debido a la mayor calidad.

En cuanto al color, tanto hotel como apart-hotel y los bungalows, usan sábanas y toallas blancas. Caso contrario es el de los hostels que buscan diferenciarse de la imagen hotelera y prefieren colores lisos, exceptuando el negro, o usando un color mármol, pero no el blanco.

La frecuencia de compra presenta grandes variaciones dependiendo del tipo de establecimiento y la cantidad de uso que le den a las sábanas y toallas. La mayoría de realiza dos compras por año, las cuales son cada seis meses, principalmente al comienzo de la temporada de verano que es cuando tendrán mayor cantidad de huéspedes. En su mayoría, estas compras se pagan mediante transferencia bancaria o efectivo.

No todos tienen en cuenta un tamaño específico al comprar toallas, pero en las respuestas se pueden encontrar tamaños de toallas chicas de 60x50 cm y más grandes de 50x90 cm. Por su parte, los toallones, cuentan con diferentes medidas que no variaron demasiado como 70x130 cm y 70x140 cm.

En cuanto a su interés por adquirir estos productos con características personalizadas como bordados, el 61% muestra una opinión positiva sobre adquirirlas. A destacar, uno de los hoteles, manifestó que, si bien le interesan adquirir este agregado personalizado, teme que al tener un bordado o logo distintivo las personas lo vean como un souvenir y se presenten más probabilidad de llevarse las toallas.

También se consultó el precio promedio de compra de los juegos de sábanas y toallas. En algunos casos, en establecimientos más pequeños, no se recordaba el precio de compra debido a que por la pandemia se vieron afectados y no trabajaban de igual manera por lo que no compraron o repusieron estos insumos en el último tiempo. En ciertos lugares compran las toallas y toallones como un juego, es decir de manera conjunta, en otros compran cada uno de manera individual. En base a esto, los precios mencionados abarcaron los siguientes rangos:

- Toalla Individual: Desde \$500 a \$1.800
- Toallón Individual: Desde \$900 a \$2.400
- Juego de Sábanas: Desde \$1.400 a \$6.000
- Juego de Toalla y Toallón: Desde \$1.000 a \$4.000

## **1.7. Segmento de Mercado**

El segmento de la empresa se delimitará en función de características geográficas, en donde se segmentará a los establecimientos hoteleros y parahoteleros en Argentina. La empresa destinará

los productos a establecimientos de hospedaje de todo el país, prestando atención especial a las ciudades más turísticas que cuentan con mayor cantidad de establecimientos. Como las ciudades que mayor cantidad de turistas presentaron en esta última temporada del 2022, en donde se ven algunas como Partido de La Costa, Mar del Plata, Villa Gesell, Villa Carlos Paz, Pinamar, Colón, Puerto Madryn, Federación, entre otras<sup>48</sup>. También se segmentará, de una manera socioeconómica, en relación a la categoría que se encuentren los hoteles ya que se tendrán en consideración como clientes aquellos establecimientos hoteleros que se encuentren dentro de las categorías de 1 a 3 estrellas.

### 1.8. Tamaño del emprendimiento y crecimiento esperado

Teniendo en cuenta la última encuesta de ocupación hotelera de febrero del 2022 por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), del cuadro Habitaciones y unidades y plazas, disponibles y ocupadas, y tasa de ocupación mensual y de fines de semana, por categoría del establecimiento del total del país es posible extraer la siguiente información:

Tabla 9: Plazas disponibles. Total del país. Febrero de 2022

<b>Categoría</b>	<b>Habitaciones</b>	<b>Plazas</b>
<b>Hotelero</b>		
Hoteles 1 y 2 estrellas	787.816	2.012.320
Hoteles 3 estrellas, apart hotel y boutique	1.119.776	3.009.776
Hoteles 4 y 5 estrellas	1.023.660	2.305.164
<b>Total Hotelero</b>	<b>2.931.252</b>	<b>7.327.260</b>
<b>Parahotelero</b>		
<b>Total Parahotelero</b>	836.703	2.901.894
<b>Total</b>	<b>3.767.955</b>	<b>10.229.154</b>

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos<sup>49</sup>

Dentro de la encuesta del INDEC, los establecimientos hoteleros son aquellos hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, apart hotel y boutiques. Por otro lado, los establecimientos parahoteleros consideran a los hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, hostels, entre otros.

Para poder determinar el segmento meta se tienen en cuenta diferentes variables. Se estima que el emprendimiento tendrá como mercado los hoteles hasta 3 estrellas, debido a que los de 4 y 5

<sup>48</sup>Ministerio de Deporte y Turismo, 2022, Temporada de Verano 2022: Récord en todo el país

<sup>49</sup> INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera, Febrero 2022. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_04\\_225FAC53CA09.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_225FAC53CA09.pdf)

estrellas utilizan insumos demasiado sofisticados, con una cantidad de hilos mayor. También se divide en establecimientos hoteleros y parahoteleros ya que los últimos renuevan sábanas y toallas una vez al año, contra los primeros que compran para renovar dos veces por año. Por último, el porcentaje de mercado que se abarcará será del 1% debido a la gran competencia y al elevado número de plazas a nivel nacional. En base a todo esto, queda definido lo siguiente:

*Total de plazas establecimientos hoteleros: 7.327.260*

*Plazas de hoteles 4 y 5 estrellas: 2.305.164*

*Compra establecimientos hoteleros: 2 veces por año*

*Mercado establecimientos hoteleros: 0,3%*

Segmento establecimientos hoteleros:  $(7.327.260 - 2.305.164) * 2 * 0,3\% = 30.132$

*Total de plazas establecimientos hoteleros: 2.901.894*

*Compra establecimientos parahoteleros: 1 vez por año*

*Mercado establecimientos parahoteleros 0,3%*

Segmento establecimientos parahoteleros:  $2.901.894 * 1 * 0,3\% = 8.706$

**Total Segmento Meta:**  $30.132 + 8.706 = 38.838$

La producción para satisfacer el mercado es de 38.838 juegos de sábanas, es decir, una producción mensual de 3.237 y una producción semanal de 805. En el caso de las toallas, se considera que la producción necesaria es mayor a la de las sábanas, debido a que se compran en mayor volumen ya que se extravían con mayor facilidad y se desgastan más rápido. Por ello se estima que la producción de toallas será un 25% mayor que la de sábanas y resulta en que la producción para satisfacer el mercado es de 48.548 toallas, es decir, una producción mensual de 4.046 y una producción semanal de 1010.

## 1.9. Análisis FODA

### Fortalezas

- Variedad de colores en los diferentes productos.
- Posibilidad de agregar bordados personalizados.
- Especialización en la industria hotelera, lo que permite enfocarse para satisfacer las necesidades del mercado específico.

### Oportunidades

- El crecimiento de la industria hotelera genera un aumento en el consumo de estos productos textiles.

- Poca fidelidad del mercado a las empresas ya establecidas, debido que al momento de comprar los clientes se guían por los precios más accesibles.
- Posibilidad de diversificar la oferta de productos, por ejemplo, incluyendo productos para hospitales, clínicas o spas, estos últimos ya que buscan toallas de alta calidad o batas para su experiencia de bienestar.
- Incremento de las ventas durante la temporada alta de la industria hotelera.

#### Debilidades

- Gran competencia en el mercado de productos textiles para la industria hotelera.
- La empresa puede tener dificultades para llegar a nuevos clientes debido a su menor presencia en el mercado
- Debido a sus años de experiencia y su mayor escala, los competidores tienen más acceso a maquinarias con tecnologías más avanzadas.
- Dependencia de la estacionalidad de la demanda.

#### Amenazas

- Al tener tan pocas barreras, este mercado tiene una constante posibilidad de competidores nuevos que ofrezcan productos similares.
- El mercado de la industria hotelera está muy sujeto a cambios en la economía y el turismo.
- Competidores ya establecidos con productos de mayor calidad, por ejemplo, mayor cantidad de hilos en sus telas.

### 1.9.1. Estrategias

#### Ofensiva

- Desarrollar campañas publicitarias enfocadas en las fortalezas de la empresa para destacarse y aumentar su presencia en el mercado.
- Implementar estrategias de precios durante la temporada alta de la industria hotelera para atraer a nuevos clientes y aumentar las ventas.
- Expandir la oferta de productos a hospitales, clínicas y spas, para diversificar la oferta y aumentar los ingresos.

#### Reorientación

- Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas para crear una oferta más amplia de productos. Un caso podría ser asociarse con una empresa que produce cortinas,

alfombras u otros artículos similares, los cuales también están destinados a los hoteles, y ofrecer un paquete más completo.

- Invertir en tecnología y maquinaria para mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción.

#### Defensiva

- Mejorar la calidad de los productos, por ejemplo, incrementando la cantidad de hilos, para competir con los productos de mayor calidad ofrecidos por la competencia establecida.
- Mantener una comunicación estrecha con los clientes para entender sus necesidades y adaptarse a ellas.

#### Supervivencia

- Ajustar la producción y el inventario para adaptarse a la estacionalidad de la demanda y reducir los costos operativos.
- Mantenerse informado sobre los cambios en el mercado y en la demanda, para poder tomar decisiones oportunas y lograr una adaptación rápida.

## 2. Producto

### 2.1. Forma jurídica

La empresa adoptará la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) debido a que, teniendo en cuenta la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.500, el capital se dividirá en cuotas en donde los socios limitan su responsabilidad a la integración de las que suscriban y, además, cuenta con una estructura simple que no excede los cincuenta socios. Como otra característica, la ley menciona que la denominación social puede contener el nombre de uno o más socios y la indicación de sociedad de responsabilidad limitada o la sigla S.R.L.<sup>50</sup>

### 2.2. Marca

El nombre de la empresa será Blextil, el cual combina los términos blanquería y textil para lograr una marca compuesta por una palabra corta que esté formada por actividades relacionadas a la empresa ya que blanquería se refiere a la ropa domestica como pueden ser sábanas, toallas, manteles, etc., es también sinónimo de ropa blanca. El logo que se usará será el siguiente:

Ilustración 1: Logo de la marca



Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Especificaciones del producto

Se elaborarán los siguientes productos: juegos de sábanas y sets de toallas y toallones destinados a establecimientos hoteleros y parahoteleros. A continuación, se especificarán las diferentes dimensiones y otras especificaciones que tendrán los mismos

---

<sup>50</sup> Infoleg, Ley General de Sociedades N° 19.550. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

### 2.3.1. Juegos de sábanas

Los juegos de sábanas serán de percal con una composición de 100% algodón de 160 y 180 hilos. Cuentan con tres piezas fundamentales como son la sábana superior, la sábana ajustable y la funda para almohada. Dependiendo del tamaño del colchón, las dimensiones de las sábanas varían de la siguiente manera:

Tabla 10: Dimensiones de cada una de las piezas del juego de sábana en relación con las dimensiones del colchón

Plazas	Dimensiones del Colchón	Dimensiones de las piezas		
		S. Superior	S. Ajustable	Funda
1 (twin)	80x190cm	150x260 cm	90x190x25 cm	45x80cm
1 1/2 (full)	90x190cm			
2 (quenn)	140x190cm	220x260cm	140x190x30 cm	
	150x190cm			
2 1/2 (queens)	160x200cm	250x260cm	160x200x35 cm	
king	180x200cm	270x260cm	180x200x35 cm	
king call	200x200cm	290x260cm	200x200x 35 cm	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la página "Oregon Hotel"<sup>51</sup>

Para el proyecto, se fabricarán juegos de sábanas que incluyan hasta el tamaño Queens debido a que, como ya se especificó anteriormente en la segmentación y tamaño, el mercado no tenía en cuenta hoteles de 4 y 5 estrellas y los tamaños King y King Call se encuentran en gran mayoría en estas últimas dos categorías.

Vinculado al color, los juegos de sábanas serán en gran medida de color blanco ya que la mayoría del mercado son los hoteles y ese es el color utilizado por ellos, además según la información que se pudo recabar anteriormente los establecimientos parahoteleros también usan este color, salvo excepciones como los hostels. Por esto último, se tendrán como alternativa para aquellos establecimientos parahoteleros que prefieran alejarse de la imagen de sábanas blancas y se elaborarán, con las mismas dimensiones, sábanas de color natural o también llamado beige, gris y celeste.

Los colores mencionados se pueden apreciar a continuación, tomando como referencia las imágenes brindadas como muestran que ofrece la tienda online TelaVendo

<sup>51</sup> Oregon Hotel. Obtenido de <https://www.oregonhotel.com.ar/>

Ilustración 2: Colores de telas de sábanas



Fuente: Telavendo

Se presentan a continuación, luego de lo anteriormente explicado, una tabla de especificaciones de cada uno de los juegos:

Tabla 11: Especificaciones-Juegos de Sábanas 180 hilos y 160 hilos

Dimensiones de las piezas	Plazas	S. Superior	S. Ajustable	Funda
	1	150x260 cm	90x190x25 cm	45x80cm
	1 1/2			
	2	220x260cm	140x190x30 cm	
	2 1/2	250x260cm	160x200x35 cm	
Material	100% Algodón			
Color	Blanco, Natural, Gris y Celeste			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Cantidad total de tela por juego de sábana

Tela por Juego (m)	
1 plaza - 1 plaza y 1/2	3,66
2 plazas	4,96
2 plazas y 1/2	5,46

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Materia prima requerida para las sábanas superiores y ajustables

Plazas	Sábanas				
	Superior		Ajustable		
	Tela (m)	Hilo (m)	Tela (m)	Hilo (m)	Elástico (m)
1	1,54x2,66	11,76	1,4x2,4x0,25	9,24	1 m
1 1/2					
2					
2 1/2					

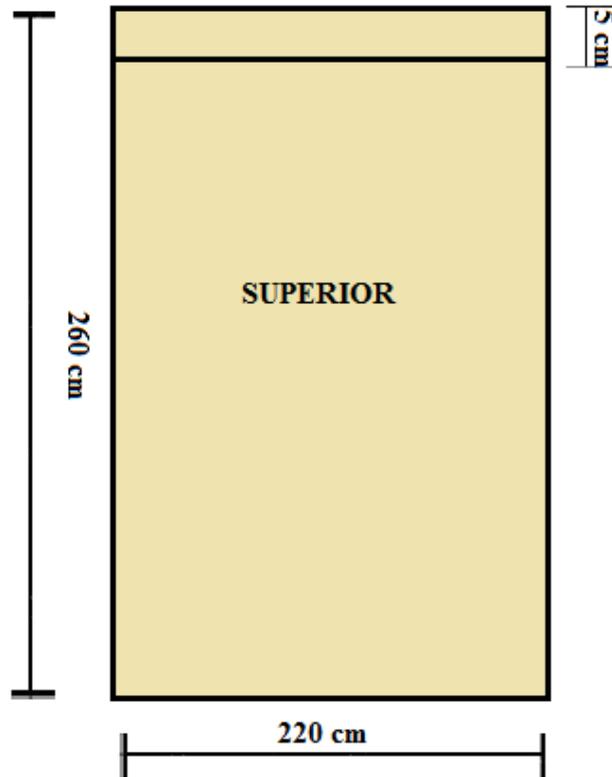
Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las fundas, siendo el mismo tamaño para cada una de las plazas, se requiere de una tela de 0,47x1,70 m y 3,7 metros de hilo. Los cálculos para la cantidad de hilo se establecieron,

tanto para los juegos de sábanas como para las toallas más adelante, en base al consumo aproximado de metro de hilo de una máquina de recta común, el cual es de 1,4 m.<sup>52</sup>

Se detallan, a modo de ejemplo para una mejor comprensión, medidas para un juego de sábanas de dos plazas mediante el uso de ilustraciones. Las mismas se pueden apreciar a continuación:

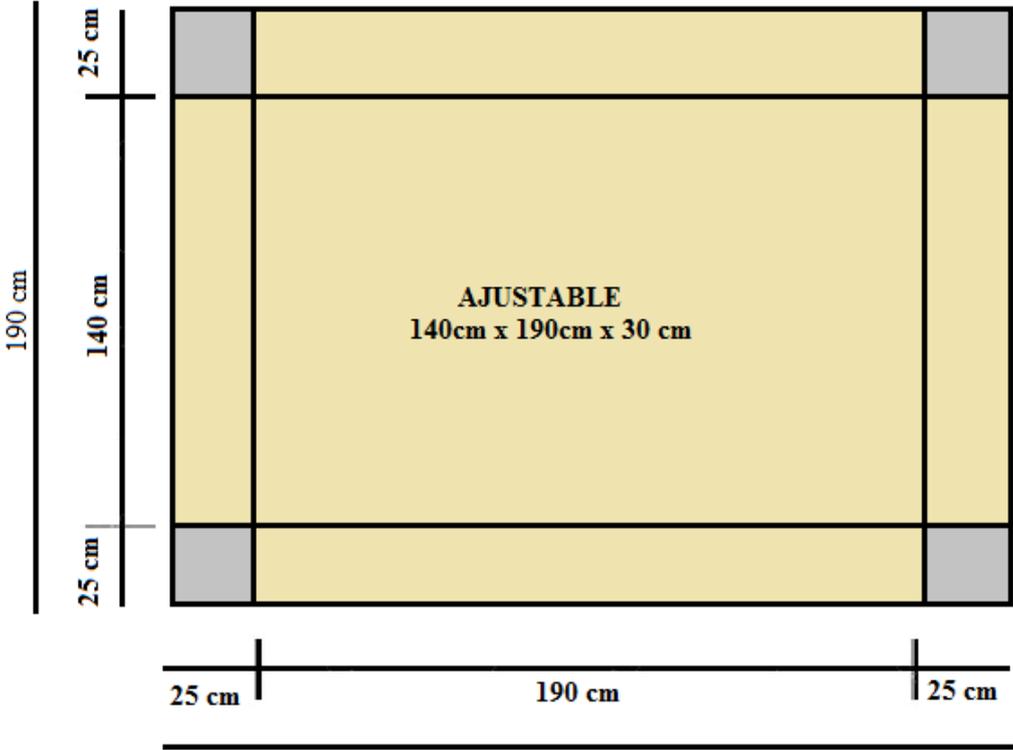
Ilustración 3: Medidas sábana superior 220 cm x 260 cm



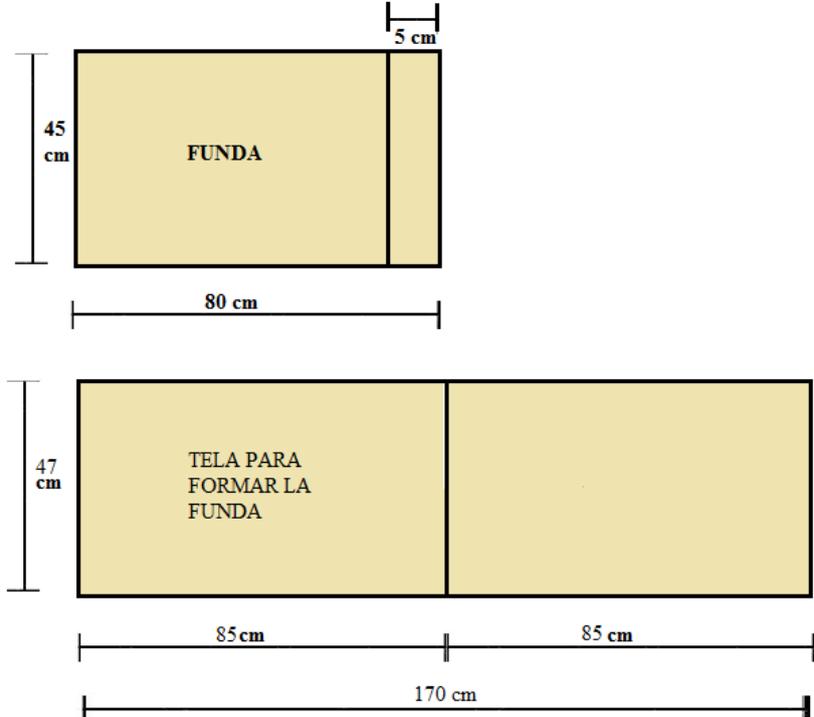
Fuente: Elaboración Propia

<sup>52</sup> Hilos Vahe, Consumo estimado de hilo por metro de costura según máquina. Obtenido de <https://www.hilosvahe.com/inicio-2/preguntas-frecuentes/>

Ilustración 4: Medidas sábana ajustable 140 cm x 190 x 30 cm



2,4 cm  
Fuente: Elaboración Propia  
Ilustración 5: Medidas Funda



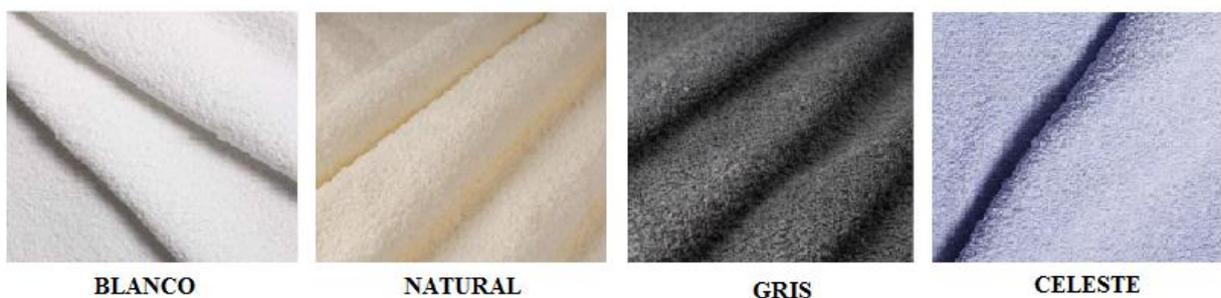
Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.2. Sets de toalla y toallón

Los sets de toalla y toallón serán fabricados con una tela de toalla que cuenta con un peso aproximado de 630 gr el mt. El gramaje es el peso por metro cuadrado, es decir, la cantidad de hilo que tiene por metro cuadrado<sup>53</sup>, con un gramaje elevado, la absorción será mejor y a partir de 400 gramos se consideran calidades aceptables<sup>54</sup>.

Las medidas de las toallas para rostro serán de 50x90 cm y las medidas del toallón serán de 70x140 cm. Se elaborarán sets de cuatro colores: blanco, gris, natural y celeste, y los mismos se pueden apreciar a continuación, tomando como referencia los muestrarios de telas ofrecidos por la tienda TelasxMetro y también TelaVendo:

Ilustración 6: Colores de tela de toallas



Fuente: TelasxMetro, TelaVendo

Se presentan a continuación, luego de lo anteriormente explicado, una tabla de especificaciones de cada uno de los juegos:

Tabla 14: Especificaciones-Toallas y Toallones

	<b>Toalla Rostro</b>	<b>Toallón Estándar</b>
<b>Dimensiones</b>	50x90cm	70x140cm
<b>Cantidad de Tela Total por Set</b>	1,22m	
<b>Peso</b>	630 gr x metro <sup>2</sup>	
<b>Material</b>	100% Algodón	
<b>Color</b>	Blanco, Natural, Gris y Celeste	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Materia prima requerida para las toallas y toallones

<b>Producto</b>	<b>Tela (m)</b>	<b>Hilo (m)</b>
<b>Toalla Rostro</b>	0,51x0,91	3,92
<b>Toallón Estándar</b>	0,71x1,41	5,88

Fuente: Elaboración Propia

<sup>53</sup> La Rueda Voladora, 2019, ¿Por qué es importante el gramaje de las toallas? Obtenido de <https://www.laruecavoladora.com/por-que-es-importante-el-gramaje-de-las-toallas/>

<sup>54</sup> Las Hilanderas, 2017, Toallas, todo lo que debes saber antes de comprarlas. Obtenido de <https://www.lashilanderas.com/toallas-todo-lo-que-debes-saber-antes-de-comprarlas/>

### 2.3.3. Personalización

Esto será a pedido y elección del cliente ya que, como se puede ver en la *Tabla 8: Información sobre características físicas de los productos* con datos obtenidos mediante encuestas realizadas en el estudio de mercado, hay casos en donde prefieren no adquirir este tipo de características personalizadas. Dentro de dichas características se tienen en cuenta bordados a pedido que incluyan el nombre o logo del establecimiento y también terminaciones especiales que incluyan terminaciones con puntos o colores a elecciones, pespunte<sup>55</sup> o festones<sup>56</sup>.

### 2.3.4. Etiquetado de cuidado

Tanto las sábanas como las toallas cuentan con etiquetas que brindan recomendaciones en cuanto al lavado y tratamiento de estas, mediante la utilización de los símbolos internacionales para la limpieza, mantenimiento y cuidado textil y por ello las etiquetas de cuidado deben permanecer unidas a la prenda. A continuación, se presentan las etiquetas de cuidado para los juegos de sábanas y, por otro lado, las toallas y toallones:

Ilustración 7: Etiquetas de cuidado para toallones



Fuente: Elaboración Propia

<sup>55</sup> Pespunte: línea de puntadas visibles sobre la parte exterior de la prenda de vestir.

<sup>56</sup> Festones: Bordado, dibujo o recorte en forma de ondas o puntas, que adorna la orilla o borde de algo

Ilustración 8: Etiquetas de cuidado para toallas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 9: Etiquetas de cuidado de juegos de sábanas, diseños por plazas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10: Etiquetas de cuidado para juegos de sábanas



Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Materias Primas e Insumos

La siguiente tabla detalla las materias primas e insumos necesarios para la producción, tanto de los juegos de sábanas como de los sets de toalla y toallón:

Tabla 16: Materias Primas e Insumos Totales

	<b>Sábana Superior</b>	<b>Sábana Ajustable</b>	<b>Funda</b>	<b>Toalla</b>	<b>Toallón</b>
<b>MP e Insumos</b>	Tela de sábana de 100% algodón Hilo	Tela de sábana de 100% algodón Hilo Elástico	Tela de sábana de 100% algodón Hilo	Tela de toalla de 500 g por mt. Hilo	Tela de toalla de 500 g por mt. Hilo
<b>Packaging</b>	Etiquetas de Cuidado Bolsas Cajas de Cartón Etiquetas				

Fuente: Elaboración Propia

## 2.5. Envases y Embalajes

Tanto los juegos de sábanas como los sets de toalla y toallón serán comercializados en bolsas plásticas transparentes las cuales tienen medidas de 24 cm x 28 cm x 6 cm. Se armarán cajas con esos paquetes las cuales serán de 60cmx25cmx30cm y 60cmx50cmx30cm, en donde en las primeras entran 10 unidades y en las segundas 20 unidades.

Para la venta a blanquerías en las ciudades con grandes flujos turísticos, cada unidad, en la bolsa, y también las cajas de cartón, tendrán el logo de la empresa y las especificaciones de cada producto. En el caso de la venta directa a hoteles o demás establecimientos que realicen grandes pedidos, debido a la cantidad de plazas con las que cuenta, solo las cajas de cartón tendrán el logo de la empresa, evitando así el packaging innecesarios.

Ilustración 11: Packaging Juego de Sábanas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12: Packaging Set de Toalla y Toallón



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 13: Modelo de caja con el logo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

## 2.6. Estrategia de ventas y posicionamiento, promoción y publicidad.

### 2.6.1. Marketing Digital

Se hará uso del marketing digital, llevando a cabo las estrategias comerciales a través de los medios digitales. Este tipo de marketing trae consigo resultados más medibles, un mayor alcance, inmediatez y mayor precisión ya que es posible dirigir los anuncios a un público más determinado y específico para generar resultados más eficientes.<sup>57</sup>

Además de las diferentes redes sociales, para este tipo de estrategia, se contará con una página web que permita la adquisición online de los juegos de sábanas, toallas y toallones. Brindando los datos de contacto de la empresa, información detallada de los productos, ofreciendo un proceso claro y sencillo que permita al usuario realizar una compra fácil y comprensible y, de ser

---

<sup>57</sup> Marketing Digital. Obtenido de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

necesario, tener disponible un servicio postventa con una respuesta útil y rápida<sup>58</sup>. A su vez, tener en cuenta que las páginas deben ser responsive, lo cual significa que deben adaptarse a cualquier dispositivo y verse correctamente en cada uno de ellos, haciendo referencia al término de diseño web multidispositivo.<sup>59</sup>

Dentro del marketing digital, también se utilizan diferentes herramientas como es el caso de las herramientas brindadas por Google cuando se accede a un perfil de empresa que trae como beneficios mejorar la visibilidad dentro del mismo buscador y el contacto y la interacción con los clientes.<sup>60</sup>

Dentro de las herramientas de Google, se puede encontrar Google My Business que es una herramienta gratuita creada para ayudar a las empresas a poder gestionar la presencia que tienen en internet, ofreciendo una mayor visibilidad en el negocio y que los clientes puedan encontrar el negocio más fácilmente al realizar las búsquedas, apareciendo en las primeras posiciones. Además, permite hacer un seguimiento de las reseñas que dejan los usuarios en Google, como así también llevar adelante variedad de tareas vinculadas a la presencia del establecimiento en internet que permitan realizar estadísticas y seguimientos del negocio<sup>61</sup>.

También se puede hacer uso del programa Google Ads<sup>62</sup>, que permite hacer publicidad en línea creando anuncios para poder llegar a las personas en el momento exacto. Dentro de las principales características que tiene este programa están las siguientes:

- Se utiliza para promocionar la empresa, obtener visibilidad, vender los productos y aumentar el alcance o visualizaciones que tenga el sitio web.
- Al administrarse en línea, es posible crear y cambiar la campaña publicitaria en cualquier momento que sea requerido. Incluyendo el anuncio, su configuración y el presupuesto necesario.
- No tiene requisito de inversión mínima, es posible establecer y controlar su propio presupuesto.

En relación a las redes, se utilizarán Facebook e Instagram para poder darle visibilidad a la marca y a los productos mediante la comunicación a través de estas redes que también abarcan diferentes rangos de edad ya que Facebook es más utilizado por personas más grandes mientras

---

<sup>58</sup> VILASECA, Lluís, 2017, Cómo debe ser una tienda online. Obtenido de <https://www.weweb.cat/es/como-debe-ser-tienda-online/>

<sup>59</sup> Diseño Web. Obtenido de <https://www.digival.es/blog/que-es-una-responsive-web/>

<sup>60</sup> PEREDA, Thaignée, 2020, Google My Business: Qué es, características y ventajas. Obtenido de <https://lemon.digital/google-my-business-que-es-caracteristicas-y-ventajas/>

<sup>61</sup> ESCORIHUELA, Arnau, 2022. ¿Qué es Google My Business y cómo funciona?. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/google-my-business-que-es-como-funciona>

<sup>62</sup> Google Ads: Definición. Obtenido de <https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419>

que Instagram tiene mucha más presencia de jóvenes. Se mostrarán fotos llamativas de los productos y también publicidad a través de la utilización de videos con una duración corta que permitan apreciar los productos.

### 2.6.2. Estrategias de Fidelización<sup>63</sup>

Enfocada en la fidelización de los clientes, integrando un servicio completo desde la venta hasta la atención al cliente. Lo que permite esta estrategia es establecer estrechas relaciones con el comprador brindando, por ejemplo, promociones o descuentos exclusivos por cantidad de unidades adquiridas por el cliente. También utilizar espacios como la Feria de Gastronomía y Hotelería para colocar un stand de la empresa y poder brindar ofertas con descuentos en los precios de los productos a quienes asistan. La feria se llama Hotelga y permite a quienes gestionan establecimientos hoteleros y gastronómicos buscar productos, servicios y novedades en el sector.<sup>64</sup>

También, en aquellos meses donde la demanda sea menor, debido a que no son épocas de temporada, se buscaran ofrecer descuentos en la adquisición de los productos, siempre que se cubra un monto mínimo de compra.

### 2.6.3. Vendedores

Se usarán vendedores en las ciudades más turísticas, sobre todo en Buenos Aires y Capital Federal que son los principales centros de insumos de esta categoría y, a través de los vendedores, se pretende dar a conocer los productos a los establecimientos hoteleros y parahoteleros. Los vendedores dejaran folletos que contengan la información importante y resumida de la empresa y los productos que se brindan, como así también catálogos que tengan una información más detallada de la variedad de productos ofrecidos.

---

<sup>63</sup> SORDO, Ana Isabel, Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing>

<sup>64</sup> HOTELGA – Encuentro Anual de la Hotelería & Gastronomía. Obtenido de <https://larural.com.ar/calendario/hotelga-encuentro-anual-de-la-hoteleria-gastronomia/>

### 3. Localización

El siguiente estudio se realizará para ubicar la empresa en la ciudad que resulte más conveniente y, para ello, en la macro localización se tendrán en cuenta una serie de factores estratégicos utilizando el método cualitativo por puntos para elegir la provincia con una ubicación que sea más útil para el desarrollo del emprendimiento. Una vez seleccionada la provincia, en la micro localización se analizarán los distintos parques que se encuentren en la zona elegida, nuevamente a través del método cualitativo por puntos.

#### 3.1. Macrolocalización

Las provincias a comparar y analizar mediante el método cualitativo por puntos serán Buenos Aires, Santa Fe, y Córdoba, debido a la gran presencia de establecimientos turísticos presentes en las mismas. Teniendo en cuenta esas alternativas, se evaluarán los siguientes factores: cercanía al mercado consumidor, costo de mano de obra, cercanía a la materia prima, logística de distribución, concentración de la competencia, beneficios de la radicación

##### 3.1.1. Cercanía al mercado consumidor

Como ya se explicó en el estudio de mercado, no hay datos actuales sobre la cantidad de hoteles que hay a nivel nacional por lo que, para analizar la cercanía al mercado consumidor, se tendrán en cuenta los datos que hay sobre plazas hoteleras disponibles en las ciudades más importantes de las provincias seleccionadas. Los datos se obtienen de la encuesta de Ocupación Hotelera publicada por el INDEC<sup>65</sup>, siendo la última disponible la de febrero de 2022.

Tabla 17: Cantidad de plazas hoteleras disponibles en las ciudades destacadas de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba

<b>Ciudades</b>	<b>Plazas</b>
<i>Buenos Aires</i>	
Bahía Blanca	43.512
Mar del Plata	1.300.320
Pinamar	408.100
Tandil	107.268
Villa Gesell	556.668
CABA	1.365.392
<b>Total</b>	<b>3.781.260</b>
<i>Córdoba</i>	
Ciudad de Córdoba	147.484
La Falda	148.484
Miramar de Ansenuza	27.496
Mina Clavero	110.572

<sup>65</sup> INDEC, 2022, Encuesta de Ocupación Hotelera. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_04\\_225FAC53CA09.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_225FAC53CA09.pdf)

Río Cuarto	27.944
Villa Carlos Paz	412.880
Villa General Belgrano	111.888
<b>Total</b>	<b>986.748</b>
<i>Santa Fe</i>	
Rosario	70.552
Ciudad de Santa Fe	21.056
<b>Total</b>	<b>91.608</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del INDEC

Como muestra la tabla, Buenos Aires es quien reúne más cantidades de plazas ya que, como se había mencionado en el análisis de mercado, es la zona con mayores flujos turísticos y por eso se presenta allí una gran concentración de establecimientos para poder satisfacer las demandas de hospedajes turísticos.

A consecuencia de esto, se le otorga mayor puntuación a Buenos Aires en cuanto a la cercanía del mercado y dicho factor recibe una ponderación de 30%.

### 3.1.2. Cercanía a la materia prima

Se tiene en consideración en este factor las materias primas principales como lo son las telas e hilos necesarios para la confección de juegos de sábanas, toallones y toallas. Como se pudo observar en el estudio de mercado en la *Tabla 2: Resumen proveedores*, los principales proveedores que cuentan con telas específicas para la elaboración de estos productos están ubicados en la provincia de Buenos Aires ya que allí se encuentra sobre todo tela de sábana 100% algodón de 180 hilos. En las provincias como Córdoba y Santa Fe, si bien se encontraron algunas tiendas de telas, las mismas no especifican la cantidad de hilos con los que cuenta. En cambio, para tela de toallas y toallones y para hilos, si hay disponibilidad en las otras provincias. Por ello, se le otorga mayor puntuación a Buenos Aires, ya que la disponibilidad de telas para sábanas 100% algodón de 180 hilos es mayor allí. De igual manera, la gran mayoría de estos proveedores hacen envíos a todo el país. Este factor recibe una ponderación de 25%.

### 3.1.3. Costo de Mano de Obra

Para llevar adelante una comparación entre las provincias analizadas, se tienen en cuenta la mediana del sueldo<sup>66</sup> de cada una de las seleccionadas con datos hasta abril, los cuales son los siguientes:

<sup>66</sup> PRADO, Mariana; ARIENTI, Federico, 2022, Sueldos: cuáles son los rubros que mejor pagan y en qué provincias están los ingresos más altos. Obtenido de <https://tn.com.ar/economia/2022/08/15/radiografia-del-empleo-en-la-argentina-los-sectores-que-mejor-pagan-y-el-promedio-salarial-de-cada-provincia/>

- Buenos Aires: \$114.173
- Santa Fe: \$111.212
- Córdoba: \$104.027

Este factor se pondera con el 20%

#### 3.1.4. Logística de distribución

Se analiza debido a que el transporte será tercerizado. Para ello se tienen en cuenta la cantidad de empresas de logística presentes en cada una de las provincias

Según los datos obtenidos a través del directorio de Páginas Amarillas, se pueden encontrar las siguientes cantidades de empresa destinadas a la logística:

Tabla 18: Empresas de logística disponibles en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe

	<b>Buenos Aires</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Santa Fe</b>
<b>Cantidad de Empresas de Logística</b>	244	43	38

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que presenta mayores empresas que brindan este servicio, se le otorga a Buenos Aires una mayor puntuación. Este factor será ponderado con el 5%.

#### 3.1.5. Concentración de la competencia

A excepción de Sueño Fueguino que tiene su planta ubicada en la provincia de Tierra del Fuego, los demás competidores se encuentran concentrados en la provincia de Buenos Aires. En Córdoba también se pudieron encontrar competidores como Sahade & Cía y por esto quien recibe mayor puntuación es la provincia de Santa Fe. Este factor se pondera con un 15%.

#### 3.1.6. Beneficios de la radicación

La provincia de Santa Fe cuenta con la Ley de Promocional Industrial N° 8. 478, que busca promover en su territorio la instalación de nuevas industrias. Dentro de esta ley se aplican hasta 10 años de excepciones, reducciones y/o diferimiento de tributos para: 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.<sup>67</sup> La provincia otorga beneficios impositivos a las nuevas radicaciones industriales hasta los 10 años; venta, locación o donación, a precio de fomento o sin cargo de bienes del dominio público o privado del Estado Provincial; construcción de infraestructuras básicas para el acondicionamiento de áreas y parques industriales; y concesión de créditos a mediano y largo plazo, con tasas de interés en condiciones preferenciales.<sup>68</sup>

La promoción industrial en la provincia de Córdoba se encuentra contemplada en la ley provincial N° 10792, en donde se especifica que se exime de impuestos provinciales por un plazo de 10 años. Además, la provincia asiste técnicamente en estudios, cursos de capacitación e información especial de las empresas; y realiza obras de infraestructura y equipamiento social.

En Buenos Aires por la Ley Provincial de Promoción Industrial 10.547 y el decreto 1904/1990, las empresas se eximen por 10 años del pago de Ingresos Brutos e Impuesto Inmobiliario; pueden acceder a la compra de inmuebles de dominio privado del Estado; reciben facilidades para créditos, garantías o avales; son asistidas técnica, científica y profesionalmente en organismos públicos o privados, locales y del exterior.<sup>69</sup>

Si bien las tres provincias extienden sus beneficios por 10 años, se da mayores valoraciones a Buenos Aires y Santa Fe ya que tiene en cuenta la concesión de créditos y ayuda en cuanto al financiamiento. Este factor se pondera con un 5%.

### 3.1.7. Método Cualitativo por Puntos de la Macrolocalización

Tabla 19: Método cualitativo por puntos de la Macrolocalización

Factores	Ponderación	Localizaciones					
		Buenos Aires		Santa Fe		Córdoba	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Cercanía al mercado consumidor	30%	9	2,7	6	1,8	7	2,1
Cercanía a la materia prima	25%	9	2,25	7	1,75	7	1,75
Costo de Mano de Obra	20%	8	1,6	8	1,6	9	1,8
Concentración de la competencia	15%	3	0,45	8	1,2	7	1,05
Logística de distribución	5%	10	0,5	5	0,25	6	0,3

<sup>67</sup> Santa Fe Provincia, Promoción Industrial: Solicitud de exención de impuestos provinciales para empresas. Obtenido de <https://www.santafe.gob.ar/index.php/tramites/modul1/index?m=descripcion&id=10146>

<sup>68</sup> iprofesional. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/39847-Cuales-son-las-provincias-mas-atractivas-para-instalar-empresas>

<sup>69</sup> iprofesional. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/39847-Cuales-son-las-provincias-mas-atractivas-para-instalar-empresas>

Beneficios de la radicación	5%	9	0,45	9	0,45	8	0,4
	100%		<b>7,95</b>		7,05		7,4

Fuente: Elaboración Propia

Para la anterior tabla se usó una escala de 1 a 10, en donde 1 es el valor menos favorable y 10 el valor más favorable. La provincia elegida para esta etapa de Macrolocalización es Buenos Aires, ya que recibió una mayor puntuación en base a los factores analizados

### 3.2. Microlocalización

Durante esta etapa se analizarán, nuevamente por el método cualitativo por puntos, diferentes parques industriales que se encuentren en la provincia de Buenos Aires para poder estimar el más conveniente para la ubicación del emprendimiento. Los factores que se tendrán en cuenta son: Accesibilidad, Superficie y Terrenos, beneficios impositivos, servicios brindados

#### 3.2.1. Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela<sup>70</sup>

##### *Accesibilidad*

El predio está cercano a la rotonda que conecta con las rutas Provincial N° 36 y Nacional N° 2, y se encuentra a 30 minutos de la Capital Federal.

##### *Superficie y Terrenos*

Cuenta con 230 hectáreas en donde las superficies de cada lote varían entre 4930 m<sup>2</sup> y 25940 m<sup>2</sup>. Actualmente está en desarrollo la segunda etapa de comercialización, con 280 nuevos lotes con tamaños diversos que van de los 2000 m<sup>2</sup> a los 5000m<sup>2</sup>. Cuenta con lotes desde U\$/m<sup>2</sup> 80

##### *Servicios brindados*

Vinculado a las obras de infraestructura y servicios comunes se pueden encontrar los siguientes:

- a) Accesibilidad y circulaciones.
- b) Seguridad.
- c) Control de accesos.
- d) Infraestructura acorde al uso industrial: desagües pluviales, desagües cloacales, provisión de agua potable, tendido de red eléctrica, iluminación pública, tendido de red de datos y telefonía, instalación de gas.
- e) Cuidado del medio ambiente (segmentación de la basura).
- f) Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo: Se encuentra dentro del predio del Parque Industrial y desarrolla programas de promoción y asistencia

<sup>70</sup>Parque Industrial y Tecnológico Florencio Varela. Obtenido de <http://www.florenciovarela.gov.ar/desarrolloproductivo/pitec.aspx>

### *Beneficios tributarios*

Se puede solicitar la exención del pago de tasas y derechos municipales, estableciendo en la Ley Provincial 13.744 que todos los establecimientos que inicien una nueva actividad contarán con porcentajes de hasta el 100% durante los dos primeros años, de hasta el 75% durante el tercer año, de hasta el 50% en el cuarto año y hasta el 25% en el quinto año. Las tasas y derechos abarcados son las siguientes:

- a) Derechos de construcción.
- b) Tasa por servicios generales.
- c) Tasa por inspección de seguridad e higiene.
- d) Derecho de habilitación de comercios e industrias y/o transferencia de fondos de comercio.
- e) Derechos de instalación y/o aprobación de planos de electromecánica.
- f) Tasa por inspección de motores, energía eléctrica, generadores de vapor; calderas y demás instalaciones.
- g) Tasa por servicios varios.
- h) Derechos de publicidad y propaganda.
- i) Derechos de ocupación o uso de espacios públicos.

### **3.2.2. Parque Industrial Campana<sup>71</sup>**

#### *Accesibilidad*

Cuenta con vías de comunicación como la Ruta Nacional n° 9, la cual se vincula con las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y el norte argentino. También Ruta Nacional n° 12 a 10 km, Ruta Provincial n° 6 a 2 km y enlaza con las rutas Nacionales n° 5 y n° 7, que conecta con el Centro, el Oeste y el Sur de la Provincia de Bs. As.

#### *Superficie y Terrenos*

Los tamaños de los lotes con los que cuenta el parque van desde 4.436m<sup>2</sup> hasta 71.041,50m<sup>2</sup>. Dentro de los actualmente disponibles, el de mayor superficie es de 48.800m<sup>2</sup> y el que tiene menor superficie es de 8.550m<sup>2</sup>. Cuenta con lotes desde U\$/m<sup>2</sup> 60

#### *Servicios brindados*

- a) Red de Pavimentos: El acceso cuenta con Pavimento de Hormigón Armado. El resto de las calles internas cuenta con pavimento asfáltico, con cordón cuneta de Hormigón Armado.

---

<sup>71</sup> Parque Industrial Campana. Obtenido de <http://www.parqueindustrialcampana.com.ar/index.php?idioma=es>

- b) El Radio de Giro: 20 metros para facilitar la circulación de camiones.
- c) Desagües Pluviales e Industriales
- d) Red Interna de gas
- e) Red de Energía
- f) Recurso Hídrico Subterráneo: El Abastecimiento de agua se hará por medio de una perforación por cada parcela, con un caudal medio de explotación de 10 m<sup>3</sup>/hora.
- g) Infraestructura: Seguridad 24 hs. Red de media Tensión y energía Trifásica. Monitoreo de efluentes. Banda Forestal

#### *Beneficios tributarios*

Las empresas que se radiquen 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 misma permite hasta diez años de exención de pago de Impuestos de Ingresos Brutos e Inmobiliario básico y otros beneficios. 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.

### **3.2.3. Parque Industrial Tecnológico de Quilmes**

#### *Accesibilidad*

Se encuentra ubicado sobre Ruta Provincial N° 14 y se encuentra a 40 minutos de la Capital Federal. También cuenta con una accesibilidad cercana a la Ruta Nacional N°1.

#### *Superficie y Terrenos*

Cuenta con un tamaño de superficie total de 1.740.000 m<sup>2</sup> de hectáreas y, dentro del parque, los lotes cuentan con tamaños de 11.000 m<sup>2</sup>. La cantidad total de lotes es de 160. Cuenta con lotes disponibles desde U\$S/m<sup>2</sup> 180

#### *Servicios brindados*

Brinda energía eléctrica de media tensión, servicios de telefonía e internet, iluminación total en las calles, desagües fluviales, calles internas asfaltadas, muro perimetral, seguridad las 24 horas y mantenimiento y limpieza. No posee gas natural ni servicio de agua

#### *Beneficios tributarios*

No detalla cuales son los beneficios de la radicación. La única información que se pudo obtener en sobre este factor es que, en marzo 2021, el Parque Industrial Tecnológico de Quilmes pudo pagar una deuda histórica que el complejo tenía con ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires), la cual le impedía brindarle los correctos beneficios a las empresas

radicadas. Con la escrituración, las empresas pudieron comenzar a acceder a créditos para mejorar su desarrollo.<sup>72</sup>

### 3.2.4. Método Cualitativo por Puntos de la Microlocalización

Tabla 20: Método cualitativo por puntos de la Microlocalización

Factores	Ponderación	Localizaciones					
		P. I. Florencio Varela		P. I. Campana		P. I. Tecnológico de Quilmes	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Servicios e Infraestructura	45%	9	4,05	8	3,6	7	3,15
Beneficios Tributarios	30%	10	3	10	3	7	2,1
Accesibilidad	15%	8	1,2	9	1,35	6	0,9
Superficie y Terrenos	10%	8	0,8	7	0,7	7	0,7
	100%		<b>9,05</b>		<b>8,65</b>		<b>6,85</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la anterior tabla se usó una escala de 1 a 10, en donde 1 es el valor menos favorable y 10 el valor más favorable. La empresa se radicará en el Parque Industrial y Tecnológico de Florencio Varela ya que recibió una mayor puntuación en base a los factores analizados.

### 3.3. Terreno

Dentro del Parque, está disponible la compra de un depósito que se encuentra en venta y cuenta con una superficie de 1500 m<sup>2</sup>. Quien se encarga de la comercialización del del Parque Industrial de Florencio Varela es la inmobiliaria O'Keefe y en su página web es posible encontrar los datos disponibles sobre este depósito, dejando detallado las características y servicios que posee y también un mapa que indica la ubicación de este dentro de parque. Además, el precio de venta para el mismo es de USD 1.000.000.

<sup>72</sup> Perspectiva Sur, 2021, El Parque Industrial Tecnológico Quilmes firmó el acuerdo con ARBA por deuda histórica. Obtenido de <http://www.perspectivasur.com/3/98252-el-parque-industrial-tecnolgico-quilmes-firm-el-acuerdo>

Ilustración 14: Depósito en venta en PITEC parque industrial - 1500 m<sup>2</sup>Fuente: O'Keefe: Inmobiliaria Rural y Urbana<sup>73</sup>

### 3.4. Canales de Distribución

Se contará, en primer lugar, con un canal directo entre la empresa y el cliente y, por otro lado, se dará uso a un canal indirecto en donde se utilizarán intermediarios como blanquerías para poder acercar los productos a aquellos establecimientos más pequeños o, en su mayoría, parahoteleros que suelen adquirir sus sábanas, toallas y toallones en las blanquerías de su zona ya que es más sencillo para ellos. Como ya se mencionó, las blanquerías que serán intermediarias estarán ubicadas en las ciudades con mayores flujos turísticos, es decir en zonas donde hay ubicados este tipo de establecimientos de hospedaje. Para la entrega a blanquerías, se priorizan las ciudades de la Provincia de Buenos Aires y ciudades del centro del país, teniendo en cuenta las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos.

Un primer recorrido planteado está destinado únicamente a las ciudades ubicadas en la costa de la provincia de Buenos Aires, abarcando ciudades como el Partido de la Costa, Pinamar, Villa Gesell, Mar del Plata, Miramar. Por otro lado, un segundo recorrido abarcando la región centro de Argentina, con las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, teniendo como referencia las ciudades de Guleguaychú, Colón, Federación, Paraná, Santa Fe, Rosario, Córdoba, Villa Carlos Paz. Como la entrega a blanquerías esta apuntada a aquellos establecimientos más pequeños, se llevará a cabo un viaje para ambos recorridos, planificados en los meses de enero, junio, julio, noviembre y diciembre, ya que son los meses en donde la demanda es alta.

Ya que los establecimientos parahoteleros constituyen aproximadamente el 22% del mercado y el envío a blanquerías está destinado a satisfacer la necesidad de los parahoteleros más pequeños que cuentan con una pequeña cantidad de plazas, se estima que las cantidades a enviar a estas

<sup>73</sup> O'Keefe. Depósito en parque industrial en venta 1.500 m<sup>2</sup> Florencio Varela zona sur. Obtenido de <https://okeefe.com.ar/ficha-propiedad.php?id=2083686>

blanquerías serían del 15% de la producción mensual, lo cual equivale a 486 juegos de sábanas y 606 sets de toalla y toallón. Teniendo en cuenta la cantidad de plazas en las zonas de ambos recorridos, se estima que, de ese total de productos, se enviará un 60% al primer recorrido en la provincia de Buenos Aires y el restante se destinará al segundo recorrido. Estos recorridos se llevan a cabo una vez por mes y se plantean en los cinco meses especificados como temporada alta, ya que que en los meses restantes la empresa produce para stockear.

Tabla 21: Cantidades de producción por recorridos

Productos	Producción Mensual		Recorridos	
	100%	15%	Nº1 (60%)	Nº2 (40%)
<b>Juegos de Sábanas</b>	3.237	486	291	194
<b>Sets de Toalla y Toallón</b>	4.046	607	364	243

Fuente: Elaboración Propia

El medio mediante el cual se distribuyen estos productos esta especificado a continuación, en la logística de distribución de estos.

### 3.5. Logística de distribución y conveniencia de transporte

La empresa tercerizará el transporte ya que, la mayoría de los establecimientos, compran estos productos en fechas específicas como previo a la temporada de verano y, por ello, habría estaciones en donde, si se tuviera un rodado propio, el mismo sería ocupado muy en menor medida y no justificaría los costos que implica un transporte propio.

En base a esto, para tener una noción de los costos que conlleva tercerizar el transporte, se tiene en cuenta el informe de Sistema Estadístico de Costos del Autotransporte de Cargas, publicado por Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba (CEDRAC), en donde establece que a junio del 2022 el precio del transporte por Km. es de \$ 156, 40 para cargas generales en un trayecto de Córdoba a Buenos Aires. Dicha tarifa tiene una proyección de \$190,30 por Km. para septiembre de 2022.<sup>74</sup>

Como se mencionó en la logística analizada en la macrolocalización, Buenos Aires cuenta con una gran cantidad de empresas dedicadas a esto. Se pueden mencionar algunas como:

- Carlos A. Mazzieri y CIA<sup>75</sup>: cuenta con un servicio de logística con entrega puerta a puerta de productos, exclusiva flota de camiones propia y llega a cualquier punto del país. Cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado.
- Logística Aguirre<sup>76</sup>: Con más de 10 años de experiencia, ofrecen una red de distribución, carga y almacenaje de mercadería en general. Brindando servicio para

<sup>74</sup> CEDRAC, Sistema Estadístico de Costos del Autotransporte de Cargas, 2022. Obtenido de <https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf>

<sup>75</sup> MAZZIERITEXTIL. Obtenido de <https://mazzieritextil.com.ar/logistica/>

Servicio para las Provincias de Buenos Aires, Chubut, Neuquén, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Catamarca, Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones. También hace mención a que incorpora como nueva zona ciudades de la costa como Santa Teresita, Mar del Tuyú, Villa Gesell, Mar del Plata y, en general, toda la zona de influencia de la costa de Buenos Aires. Se hace hincapié en esto último ya que una gran parte de las plazas hoteleras y parahoteleras en Buenos Aires se encuentran en la zona de la costa.

- ABELFLET<sup>77</sup>: es una empresa de transporte de cargas generales fundada en el año 1960, que presta servicios de logística y distribución de mercaderías en capital federal y GBA. Cuenta con un amplio radio de Cobertura en Capital Federal y Gran Buenos Aires y también algunos clientes en el interior del país.

### **3.6. Aprovevisionamiento**

Debido a las cantidades que se utilizan y a los descuentos ofrecidos, el proveccionamiento se determina que será cada 15 días para tela. Con relación al hilo blanco y los demás colores, ya sea hilo o tela, su frecuencia de compra será de un mes. Por último, para otros componentes como el elástico y las etiquetas, también se realizarán proveccionamientos con una frecuencia de compra de un mes. En cuanto a cómo llegan dichas materias primas, los proveedores consultados incluían el envío como parte del pedido, utilizando diferentes medios como Correo Argentino o transporte propio.

---

<sup>76</sup> LOGISTICA AGUIRRE. Obtenido de <https://logisticaaguirre.com.ar/>

<sup>77</sup> ABELFLET. Obtenido de <http://www.abeltransportes.com.ar/>

## **4. Etapa Técnica**

### **4.1. Descripción del Proceso Productivo**

El primer paso del proceso productivo es la recepción de materia prima en donde se descargan los rollos, hilos y demás materias primas e insumos correspondientes al proceso, para posteriormente almacenarlos en el depósito. Además, antes de darle el ingreso a la mercadería, se debe realizar un control que permita verificar que las cantidades, y otros aspectos como los colores, coincidan con el remito. Para el movimiento de materiales, depende del material que fuera, ya que para los rollos de tela se utiliza un transportador específico de rollos de telas y para los demás materiales un auto elevador sampi. Para el transportador de rollos, se necesitan dos operarios ya que la carga es manual y para el sampi es requerido un solo operario. Los operarios irán almacenando los rollos de tela, bien organizados por colores o cantidad de hilos, gramaje, etc. El fin de un correcto almacenamiento es tenerlos a mano y poder agilizar su posterior uso. Se utilizarán racks cantiléver para el almacenamiento de los rollos de tela, esto se debe a que los mismos son los recomendados para eso. Para los demás insumos, se utilizarán racks selectivos.

Antes de comenzar con la siguiente etapa, vinculada al corte, se realizará un nuevo control en la tela para asegurarse que no presente daños en su calidad, a fin de identificar cortes o desperfectos en los colores de las telas, este control se realiza mediante una máquina destinada específicamente a la inspección de los rollos de tela. La aparición de un daño en la materia prima debe ser reportada al encargado de producción quien se encargará de llevar un registro de estos imperfectos y, junto a calidad, puede decidir si la tela aún puede ser utilizada o no. En caso de no poder ser utilizada, ni siquiera retirando la zona dañada, se guardará el material y se analizará si es posible venderla a una empresa de reciclado de telas.

Si la tela está en condiciones, el proceso continúa con la medición y corte, en donde, se utilizará una máquina cortadora laser para llevar a cabo una mayor precisión y más rapidez dentro del proceso. Las mismas cuentan con un software que permite un control y manejo de la maquinaria. En la etapa de corte participa un operario.

Como siguiente etapa esta la costura, la cual está destinada a la unión de puntas, realizar dobleces, costuras internas o agregar elementos necesarios como el elástico en las sábanas ajustables o las etiquetas de cuidado requeridas por ley que van adheridas en las sábanas superiores. En esta etapa, se requiere de dos operarios, ya que la máquina cuenta con seis cabezas simultáneos, pero hay que acomodar las telas correctamente.

Para cada uno de los productos, la etapa de costura requiere diferentes acciones, las cuales están detalladas a continuación:

**Sabana Ajustables:** Con la maquina se unen las puntas para que la tela adquiera esa forma redondeada que tiene como objetivo permitir que se ajuste al colchón correctamente, esto se hace con la máquina de coser overlock la cual sirve para terminar las costuras internas de las prendas. Además, se adhiere el elástico en los extremos superior e inferior de la sábana.

**Sábana Superior:** Se debe realizar un dobléz en la parte superior e inferior de la tela, esto se lleva a cabo con una costura de tipo recta. En esta pieza es donde se coloca la etiqueta de cuidado.

**Fundas:** Para la costura de las fundas se utiliza la maquina recta y se realiza un doblado de 1,5 cm de ancho tanto en la parte superior como la inferior. Posteriormente pasa a la máquina overlock para finalizar las costuras internas necesarias y poder cerrar la funda.

**Toallas y Toallones:** La costura se lleva a cabo con una máquina de coser recta, mediante la cual se cosen en sus respectivos lados, similar a las sábanas superiores, y en uno de sus extremos se colocará la etiqueta a unos 15 cm al finalizar la costura.

Una vez finalizada la costura, el siguiente paso se denomina acabado y consiste en la detección de defectos que podrían haber quedado en la confección anterior, como por ejemplo detectar hilos en exceso. Realizar este control es necesario para poder asegurar la calidad de los productos que van a comercializarse a los establecimientos posteriormente. Para el acabado se utilizan dos operarios.

En caso de que los productos cumplan las condiciones esperadas, se realizará un planchado a las prendas, a través de la utilización de planchas industriales para un mejor acabado. Posterior al planchado, se realizará un plegado de las prendas, en las respectivas máquinas correspondientes y, hasta que se encuentren en producción los demás componentes de los juegos o sets, las piezas pasarán por un almacenamiento temporario. En esta etapa se requiere de un operario para ambas actividades.

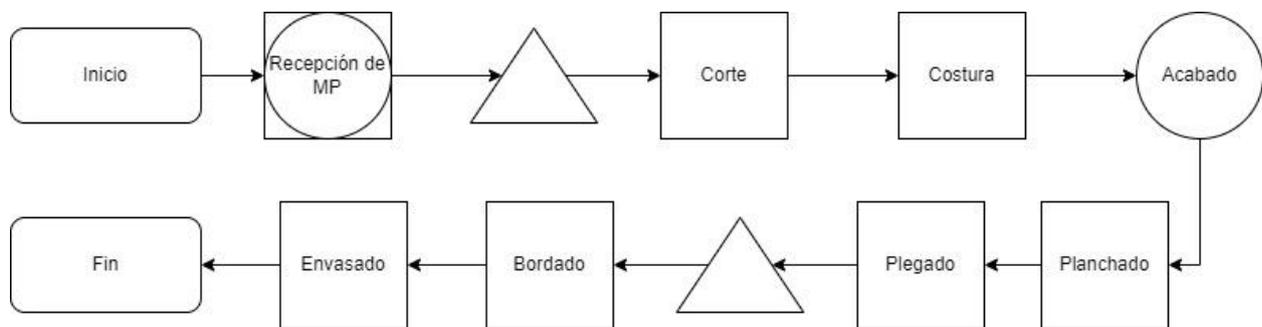
Para el mencionado almacenamiento temporario, el mismo se lleva a cabo en un almacén destinado específicamente a este almacenamiento para producto en proceso. Al ya llevar un planchado y plegado, las prendas se ubican cuidadosamente en carros de transporte unas sobre otras y así son llevadas hacia la zona correspondiente. Hasta que sea el momento de proceder al envasado, las piezas permanecerán en dichos carros dentro del almacén.

Una vez constituido el juego de sábana o set de toalla y toallón, la siguiente etapa será opcional y dependerá del pedido que haya solicitado el cliente. Esto se debe a que está destinada a personalizar los productos con un bordado del nombre o logo del establecimiento o también alguna otra terminación posible. Al momento del pedido, la única limitación a tener en cuenta es

que, por la máquina utilizada, el área de bordado tiene como máximo las medidas de 400 x 680 mm. Una vez que el cliente ha solicitado la personalización de los productos se carga en la máquina bordadora de cuatro cabezas y doce agujas y se prepara la prenda que va a ser bordada, verificando que la zona esté libre de arrugas. A continuación, se coloca la prenda en la máquina, se ajusta el diseño en la pantalla y se asegura que la prenda quede bien sujeta para evitar movimientos durante el proceso. La máquina se configura para asegurarse de que el diseño se coloque en el lugar correcto, por otro lado, el tiempo de bordado depende del diseño y la complejidad de este, así como de la velocidad de la máquina. Una vez que se ha configurado la máquina, la máquina trabaja de forma autónoma para completar el trabajo en la prenda, por esto en esta actividad solo participa un operario. Cuando se ha terminado de bordar, se realiza una revisión final para comprobar que este el resultado correctamente, sin errores y sin defectos. Por último, la etapa final del proceso productivo es el envasado y posterior armado de las cajas. Este consiste en introducir los productos finales en sus respectivos envases. Diferenciándolos siempre por color, modelo o medidas. En el caso de las sábanas, las mismas se dividen por color, plazas y también por cantidad de hilos, y las toallas y toallones se dividen solamente por color, ya que se producirá una sola medida de estas. Se necesita de un operario en esta tarea

## 4.2. Flujograma del Proceso Productivo

Ilustración 15: Proceso productivo



Fuente: Elaboración Propia

## 4.3. Maquinaria

### 4.3.1. Tecnología más moderna

Con relación a la maquinaria automática para este tipo de productos, quien es líder en la producción de estas es una empresa alemana llamada TEXPA, cuyo representante para la comercialización en Argentina es Mareintex. Contando con diferentes máquinas completamente automáticas que se encargan de la fabricación de sábanas, tanto encimeras como ajustables,

fundas, toallas y toallones. Se detallarán a continuación las máquinas mencionadas, pero las mismas no serán utilizadas en este proyecto ya que tienen un precio elevado y además cuentan con una capacidad que abarca una escala mayor a la esperada y calculada anteriormente.

#### 4.3.1.1. Sábanas Planas

Ilustración 16: Máquina automática para sábanas planas (Flat Sheet)

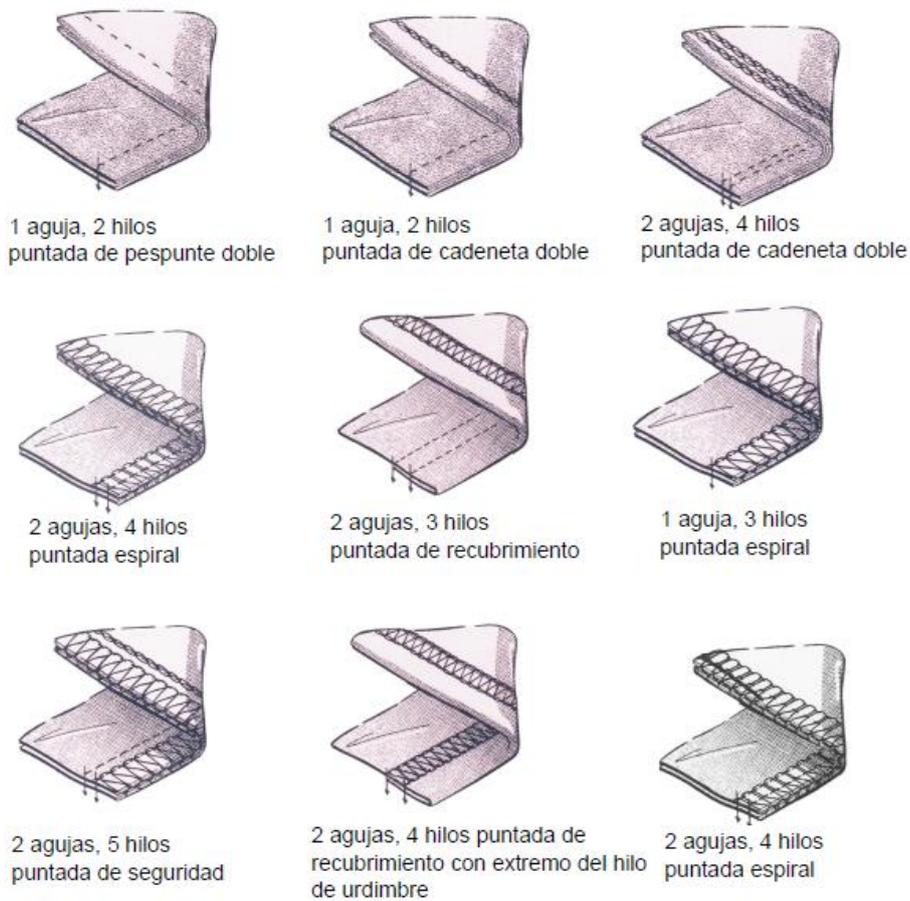


Fuente: TEXPA German Technology

Permite fabricar directamente desde el rollo hasta la pieza plegada. La entrada del rollo de tela puede ser plegada o trenzada. Todos los tipos de accesorios en la parte superior de la sábana son posibles si la entrada se realiza a lo ancho o a lo largo. Es posible un pliegue simple, doble pliegue, triple pliegue, dobladillo en S, dobladillo en Z, ribete, ribete con tela separada. También se puede conectar una máquina plegadora en línea con esta máquina. En cuanto a sus dimensiones, la máquina cuenta con un largo de 23,5 metros y un ancho de 11,5 metros. A su vez, la máquina cuenta con una altura aproximada de 2,25 metros. La velocidad de producción estándar es de 450 piezas por hora y su potencia de 16 kW.

La máquina realiza diferentes tipos de puntada en las sábanas, dependiendo de las agujas y cantidad de hilos que se utilicen. Todo esto se determina en la configuración que se establece en las pantallas antes de dar inicio al proceso. Las puntadas mencionadas se pueden apreciar a continuación:

Ilustración 17: Terminaciones para las sábanas encimeras



Fuente: TEXPA German Technology

#### 4.3.1.2. Sábanas Ajustables

Ilustración 18: Máquina automática para sábanas ajustables (Fitted Sheet)



Fuente: TEXPA German Technology

Esta máquina es una línea de producción continua que puede realizar dobladillos longitudinales, cortes transversales, distribución de etiquetas, colocación de elásticos, dobladillos cruzados y formación de esquinas con un estilo de costura de esquina de 45 grados o de 90 grados. Todos

los parámetros de producción son controlados a través de pantalla táctil. La potencia de la esta máquina es de 15 kW

#### 4.3.1.3. Fundas

Ilustración 19: Máquina automática para fundas de almohada (Pillow Case)



Fuente: TEXPA German Technology

La línea de producción automatizada de fundas para almohadas produce fundas para almohadas en un solo proceso de trabajo sin interrupción. Los procesos de dobladillo, doblado, corte transversal, distribución de etiquetas, cierre lateral y apilamiento están automatizados para entregar una funda de almohada terminada. Logra producciones de hasta 900 piezas por hora y cuenta con una potencia de 2,6 kW. Además, es posible añadir una máquina plegadora y no se vería afectado el nivel de producción

#### 4.3.1.4. Toallas y Toallones

##### *Cortador de Longitud*

Ilustración 20: Máquina para corte longitudinal de toallas y toallones



Fuente: TEXPA German Technology

La máquina tiene un ancho estándar de 360 cms con número de cabezales de corte según se requiera, es una máquina estándar aplicable para todos los anchos de tejido de rizo. Se le pueden aplicar hasta 9 cabezales de corte y cuenta con un sensor mecánico y electrónico disponible para detectar la marca de corte. Con un ancho de marco estándar de 3,6 m, es posible lograr una producción de 50 m/min. Cuenta con una potencia de 8 kW.

### *Dobladillo*

Ilustración 21: Máquina para dobladillo de toallas y toallones



Fuente: TEXPA German Technology

Permite un dobladillo continuo de la tela de la toalla después de cortarla con un cortador de longitud. La máquina está disponible en un ancho estándar de 1,8 metros (ancho máximo de 180 cm y ancho mínimo de 30 cm) y un accesorio de etiquetas. Se pueden colocar hasta 5 etiquetas a lo largo, junto con un cordón suave, si es necesario. Se puede lograr una producción de 20 m/min y cuenta con una potencia de 4 kW

### *Dobladillo cruzado*

Ilustración 22: Máquina para dobladillo cruzado de toallas y toallones



Fuente: TEXPA German Technology

Las toallas ingresan en esta máquina y se cortan transversalmente a los tamaños requeridos. Las toallas se doblan luego en los otros dos lados para hacer una sola toalla de rizo. Esta máquina también está disponible con cabezales de costura de cadeneta y pespunte con instalación de inserción de etiquetas y accesorio de cordón suave en anchos de 120 cm y 180 cm. El tamaño del dobladillo cruzado puede variar de 12 a 40 mm de ancho, función de fijación de 3 etiquetas en ambos lados. La máquina tiene una potencia de 8 kW.

#### 4.3.2. Maquinaria utilizada

A continuación, se detallan las máquinas que serán utilizadas en el proceso productivo. El proveedor para las mismas será Sierra Technology Group, quien cuenta en su catálogo con maquinaria automática de corte y costura. Además, también incluye máquinas para bordar.

##### 4.3.2.1. Cortadora láser

Ilustración 23: Máquina de corte por láser



Fuente: Sierra Technology Group<sup>78</sup>

Esta serie de máquinas de corte por láser de superficie plana de CO2 está diseñada para el corte automático y continuo de rollos textiles anchos y materiales blandos.

- Dimensiones del área de trabajo: 3000 mm (largo) × 3000 mm (ancho)
- Potencia: 3,8 kW + 3kW (Láser)
- Velocidad: 800 mm por segundo

##### 4.3.2.2. Costura Automática

Ilustración 24: Máquina costura automática

<sup>78</sup> Máquina de corte automática. Obtenido de <https://sierratech.com.ar/web/laser/telas/>



Fuente: Sierra Technology Group<sup>79</sup>

- Posee un área de costura de 600 x 900mm.
- Máxima de 2.000 puntadas por minuto
- Largo de Puntada de hasta 12,7 mm
- Los diseños de costura pueden ser de elevada complejidad, y se diseñan con el software que integra la compra de la máquina, el programa AutoSew CAD, desarrollado también por RICHPEACE.
- Potencia de la máquina de 3 kW

#### 4.3.2.3. Bordadora

Ilustración 25: Máquina bordadora



Fuente: Sierra Technology Group<sup>80</sup>

- Cabezas: 4
- Agujas: 12
- Velocidad: 1.000 puntadas por minuto
- Área de Bordado (H x V): 400 x 680 mm
- Cambio de Color: Automático
- Corte de Hilo: Automático
- Potencia: 2,2 kW

<sup>79</sup> Richpeace 6 Cabezas Estándar. Obtenido de <https://web.sierra.com.ar/maq-costura/maquina-de-costura-automatica-richpeace-estandar-6-cabezas/>

<sup>80</sup> Máquina De Bordar Zgm F-1204. Obtenido de <https://web.sierra.com.ar/maq-bordar/maquina-de-bordar-zgm-f-1204/>

#### 4.3.2.4. Plancha Industrial

Ilustración 26: Plancha Calandra 120



Fuente: Marva Equipamiento<sup>81</sup>

- Rendimiento ropa: plancha 100 kilos de ropa por hora
- Capacidad sábanas: plancha ciento veinte sábanas por hora
- Medidas: 2800 mm x 1880 mm x 1020 mm
- Potencia: 1,5 kW

#### 4.3.2.5. Plegadora de Toallas

Ilustración 27: Plegadora de toallas



Fuente: CLM Texfinity<sup>82</sup>

- Ancho: 1396 mm
- Altura: 1430 mm
- Capacidad de 1.800 piezas

<sup>81</sup> Planchas. Obtenido de <https://www.marva.com.ar/planchas.html>

<sup>82</sup> Plegadora de Toallas. Obtenido de <https://es.clmtexfinity.com/products/s-towel-a>

- Potencia de 2 kW
- Apto para toallas y sábanas ajustables

#### 4.3.2.6. Plegadora de ropa plana

Ilustración 28: Plegadora para ropa plana



Fuente: MKN Laundry Equipment<sup>83</sup>

- Capacidad de 300 piezas por hora
- Potencia de 1,3 kW
- Dimensiones: 4200mm x 2800mm x 1760mm

#### 4.3.2.7. Envasadora de Sábanas y Toallas

Ilustración 29: Envasadora



Fuente: Autimak

- Producción de 450 piezas por hora
- Dimensiones de 5,75 m x 0,8 m x 1,3 m

<sup>83</sup> Plegadora para lavandería. Obtenido de [https://www.alibaba.com/product-detail/Factory-Price-Automatic-Laundry-Folding-Machine\\_1600706029334.html](https://www.alibaba.com/product-detail/Factory-Price-Automatic-Laundry-Folding-Machine_1600706029334.html)

- Potencia de 1,5 kW

#### 4.3.2.8. Inspección rollos de tela

Ilustración 30: Máquina de inspección de tela



Fuente: Suzhou Rehow Machinery Manufacturing, Alibaba<sup>84</sup>

- Velocidad de 60 metros por minuto
- Dimensiones de 200 x 1505 x 2130mm
- Potencia de 1,5 kW

#### 4.4. Proveedor de la maquinaria

El proveedor de la maquinaria es la empresa Sierra, quien tiene una sede en Argentina, y se dedica a la comercialización de máquinas de tecnología láser, máquinas para la comunicación visual y máquinas de costura y acabado de textiles y cueros. Brindan un acompañamiento a cada máquina con un servicio post venta que abarca capacitación, servicio técnico, provisión de repuestos y garantía escrita. Su objetivo es determinar la solución apropiada para cada cliente, analizando la maquinaria que sea más adecuada para cada caso en específico<sup>85</sup>.

Para la plancha industrial, el proveedor será Marva Equipamiento, una empresa argentina que fábrica este tipo de máquinas y otras vinculadas desde 1985.<sup>86</sup>

Para la máquina plegadora de ropa plana, se consigue a través de la plataforma de comercio Alibaba y las empresas que fabrican dicha máquina es MKN Laundry Equipment. En el caso de la máquina plegadora de toallas, que también incluye plegado de sábanas ajustables, la empresa es CLM Texfinity.

---

<sup>84</sup> Inspección de rollos. Obtenido de [https://spanish.alibaba.com/p-detail/Fabric-1600278167824.html?spm=a2700.shop\\_plgr.89.4.2a4268f2eWvDWs](https://spanish.alibaba.com/p-detail/Fabric-1600278167824.html?spm=a2700.shop_plgr.89.4.2a4268f2eWvDWs)

<sup>85</sup> Sierra Technology Group. Obtenido de <https://web.sierra.com.ar/#>

<sup>86</sup> Marva Equipamientos. Obtenido de <https://www.marva.com.ar/>

Por último, para la envasadora, el proveedor es Autimak. Esta es una empresa española que se dedica a la fabricación de máquinas para el sector textil.<sup>87</sup> Por otro lado, para la inspección de los rollos de tela, la maquinaria se encuentra disponible en la plataforma de comercio de Alibaba y la empresa que fabrica la máquina es Suzhou Rehow Machinery Manufacturing.

Tabla 22: Tabla resumen de maquinaria

Maquinaria	Proveedor	Especificaciones
Cortadora Láser	Sierra Technology Group	Dimensiones del área de trabajo: 3000 mm (largo) × 3000 mm (ancho) Potencia: 3,8 kW + 3kW (Láser) Velocidad: 800 mm por segundo
Costura Automática		Posee un área de costura de 600 x 900mm. Máxima de 2.000 puntadas por minuto Potencia: 3 kW
Bordadora		Cabezas: 4 Agujas: 12 Velocidad: 1.000 puntadas por minuto Área de Bordado (H x V): 400 x 680 mm Cambio de Color: Automático Corte de Hilo: Automático Potencia: 2,2 kW
Plancha	Marva Equipamiento	Rendimiento ropa: plancha 100 kilos de ropa por hora Capacidad sábanas: plancha ciento veinte sábanas por hora Medidas: 2800 mm x 1880 mm x 1020 mm Potencia: 1,5 kW
Plegadora de toallas	CLM Texfinity	Ancho: 1396 mm Altura: 1430 mm Capacidad de 1.800 piezas Potencia de 2 kW Apto para toallas y sábanas ajustables

<sup>87</sup> Autimak. Obtenido de [http://www.autimak.com/#!/ES\\_es/autimak](http://www.autimak.com/#!/ES_es/autimak)

Plegadora de sábanas	MKN Laundry Equipment	Capacidad de 300 piezas por hora Potencia de 1,3 kW Dimensiones: 4200mm x 2800mm x 1760mm
Envasadora	Autimak	Producción de 450 piezas por hora Dimensiones de 5,75 m x 0,8 m x 1,3 m Potencia: 1,5 kW
Máquina inspección de rollos	Suzhou Rehow Machinery Manufacturing y Alibaba	Velocidad de 60 metros por minuto Dimensiones de 200 x 1505 x 2130mm Potencia de 1,5 kW

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Maquinaria consumo eléctrico kW-h

	Maquinaria	Potencia (kW)	Uso Diario (h)	Consumo Diario (kW-h)	Consumo Mensual (kW-h)
	<b>Cortadora Láser</b>	6,8	8	54,4	1088
	<b>Costura Automática</b>	3	8	24	480
<b>Toalla</b>	<b>Plancha</b>	1,5	2,3	3,45	69
<b>Toallón</b>			5	7,5	150
<b>Juego de Sábana</b>			6,73	10,095	201,9
	<b>Plegadora de toallas</b>	2	0,6	1,2	24
	<b>Plegadora ropa plana</b>	1,3	0,3	0,39	7.8
<b>Toalla y toallón</b>	<b>Envasadora</b>	1,5	2,24	3,36	67,2
<b>Juego de Sábana</b>			1,8	2,7	54
	<b>Inspección de rollos</b>	1,5	0,1	0,15	3

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. Muebles y Útiles

Tabla 24: Tabla de muebles y útiles

Muebles y útiles	Cantidad	Descripción
------------------	----------	-------------

Sillas Oficina	10	Silla de escritorio Shremwood X023A ergonómica con tapizado de mesh
Escritorios	7	Escritorio Oficina Astra Recto de 120 cm x 75 cm x 60 cm
Mueble de Oficina	5	Biblioteca de melanina para oficina. Estantería y organizador
Mesa de Reuniones	1	80 cm x 91 cm x 76 cm
Aire acondicionado	2	2200 frigorías F/C
Aire acondicionado	1	4500 frigorías F/C
Computadoras	7	Computadora HP 24-dd0012la, con memoria RAM de 4GB
Teléfono	2	Teléfono Fijo Noblex NCT300
Impresoras	2	Impresora a color multifunción HP ink Tank 315
Heladera	1	Heladera Patrick con freezer HPK135
Microondas	1	Microondas Atma MD1720N
Inodoro	16	Inodoro con mochila
Lavatorio	8	Bacha de baño

Fuente: Elaboración Propia

## 4.6. Equipos

### 4.6.1. Para el movimiento de los productos

Para el movimiento de los materiales y productos se utilizarán transpaletas y transportadores de rollos, así como también autoelevadores de los almacenes para poder acceder a los diferentes niveles de los racks. Para llevar los productos, por ejemplo, del acabado al planchado, se los colocará en carros de transporte. También se hará uso de estos carros cuando se haga el almacenamiento transitorio de las piezas plegadas.

Ilustración 31: Carro de transporte



Fuente: Alibaba

#### 4.7. Planificación de la producción

Este tipo de productos es de tipo estacionario ya que depende mucho de los momentos con mayores flujos turísticos, por eso, en base a la información recolectada desde la etapa de estudio de mercado, se puede determinar que las ventas de juego de sábanas, toallas y toallones tienen un aumento en los meses de enero, junio, julio, noviembre y diciembre. En temporada baja, de igual manera se pueden vender este tipo de productos a diferentes blanquerías. Por esto, la empresa producirá siempre considerando los meses de enero, junio, julio, noviembre y diciembre como los más importantes vinculados a la venta de estos productos. Durante el resto del año se produce principalmente para stockear y poder cubrir la gran demanda que se presenta en los meses más altos.

La producción se llevará a cabo a través de una jornada laboral de ocho horas, de lunes a viernes, desde las 7 hasta las 15 horas. Solo se contará con un turno.

Teniendo en cuenta que se tienen en producción, productos como juegos de sábanas, que están compuestos por tres piezas, se planifica establecer un día para cada una de estas piezas, ocupando tres días para la elaboración completa de los juegos de sábana, pero aun cumpliendo con la producción estimulada de juegos de sábanas semanales, la cual era de 805. El resto de los días, quedarán divididos para la producción de toallas y toallones, también un día para cada uno. Esta división diaria se establece ya que, si se quisiera producir otras piezas, variarían los tamaños demasiado y requería una calibración constante de las máquinas y, en consecuencia, una mayor pérdida de tiempo dentro de la producción.

Tabla 25: Días designados para la producción de las diferentes piezas

Día	Sábana Ajustable	Sábana Encimera	Funda	Toallón	Toalla
Lunes	X				

<b>Martes</b>		X			
<b>Miércoles</b>			X		
<b>Jueves</b>				X	
<b>Viernes</b>					X

Fuente: Elaboración Propia

Para el empaque final de los juegos de sábana, es posible ir realizándolo a medida que se van produciendo las fundas. Misma situación con los sets de toalla y toallón, que se pueden ir envasando a medida que las toallas sean producidas.

En cuanto a los colores, del total de los juegos producidos por semana, el 70% serán de color blanco y el 30% se dividirá de manera igualitaria entre los tres colores restantes. Es decir, una producción semanal de 565 juegos de sábanas de color blanco y 80 juegos de sábanas de cada uno de los demás colores, celeste, natural y gris.

En cuanto a la distribución de las plazas y su respectiva fabricación, debido a que la mayor cantidad de plazas es de 1 plaza y 1 plaza y media, de las cuatro semanas que contiene un mes, se fabricarán dos de 1 plaza y 1 plaza y media, que se utiliza la misma medida. Las dos semanas restantes se dividirán una para la producción de los juegos de sábanas de 2 plazas y la otra para la producción de juegos de sábanas de 2 plazas y media.

## 4.8. Capacidad de las máquinas y equipos

### 4.8.1. Corte y Costura

Para el corte, se tiene la velocidad de corte de la máquina que es de por segundo de 800 mm y las cantidades de tela que se requiere para cada pieza, como se puede ver en la *tabla 13: Materia prima requerida para las sábanas superiores* y ajustables y *tabla 15: Materia prima requerida para las toallas y toallones*.

Se calculó que en promedio, la máquina requería de 10 segundos para realizar los cortes de las piezas. Se decidió estipular 1,5 minutos entre los cortes para que exista tiempo de acomodar la tela en el lugar correcto y, en caso de ser necesario, ajustar el software a las medidas requeridas. Teniendo en cuenta lo anterior, en base a que hay 480 minutos en una jornada laboral completa, la máquina tendría una capacidad máxima para producir 320 cortes en una jornada de 8 horas. Lo que se debe tener en cuenta que estas máquinas, dependiendo de la capacidad láser que se solicite al proveedor, pueden cortar hasta varias piezas a la vez. En base a eso, se decide que la máquina tendrá una potencia láser media, de 3kW, para que sea posible realizar hasta 4 cortes simultáneos y poder reducir la capacidad ociosa que traería contar con más cortes simultáneos.

Con dicha potencia, la maquinaria tiene la capacidad para producir 1280 cortes en una jornada de ocho horas.

Para una producción semanal de 805 juegos de sábanas, compuestos por tres piezas cuya producción es distribuida en tres diferentes días, la capacidad ociosa de esta maquinaria es del 40%. En el caso de las toallas y los toallones, cuya producción semanal es de 1010 y se distribuirá también en dos días para cada uno, la capacidad ociosa de la máquina es del 20%.

Para la costura, se realizan cálculos similares con la información del hilo necesario por pieza que se puede encontrar en las mismas tablas mencionadas anteriormente. En el caso de esta máquina en particular, la información que brinda es que puede realizar un máximo de 2000 puntadas por minuto. Para estos productos, las puntadas a utilizar serán de 3 mm ya que es la medida más estándar de longitud para la confección y por ello, con la información de la maquinaria, la capacidad máxima de mm por minuto sería de 6000 mm.

En base a este último dato y los milímetros de hilo requerido en promedio, es posible establecer que la máquina requerirá de 2 minutos en promedio para llevar a cabo la costura de las piezas. Nuevamente se establece un tiempo a considerar para acomodar las piezas antes, que brinda un total de 2,5 minutos y por ello, en los 480 minutos que cuenta una jornada laboral, es posible realizar 197 costuras, que con 6 cabezales serán de 1152.

A este último número se le tendrá en cuenta una pérdida del 25% para las sábanas y del 10% para los toallones, ya que el área es demasiado pequeña y se deberá ir moviendo la pieza para poder completar el área de las mismas y su costura requerida. Con la pérdida mencionada, la capacidad de la máquina quedaría en aproximadamente 864 piezas por en una jornada de 8 horas. Para el caso de las fundas, toallas no se tiene en cuenta dicha pérdida ya que, por su tamaño, el área de trabajo es suficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, y basándose en la planificación de la producción, las capacidad ociosa de la máquina variará según la pieza que este en producción y se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 26: Capacidad de la máquina de costura automática por pieza

<b>Pieza</b>	<b>Producción Semanal</b>	<b>Capacidad Máquina (pieza/hora)</b>	<b>Capacidad Ociosa</b>
<b>Sábana Ajustable</b>	805	864	7%
<b>Sábana Encimera</b>	805	864	7%
<b>Funda</b>	805	1152	30%
<b>Toalla</b>	1010	1152	12%
<b>Toallón</b>	1010	1037	3%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.2. Planchado, plegado y envasado

Para la demás maquinaria, se detallan a continuación sus capacidades, en la siguiente tabla:

Tabla 27: Capacidades de las maquinarias de planchado, plegado y envasado

Máquina	Capacidad	Producción		Capacidad Utilizada	Capacidad Ociosa
<b>Plancha</b>	100 kilos/hora	Toallas	28 kilos/hora	28%	72%
		Toallón	62 kilos/hora	62%	38%
	120 piezas/hora	Sábanas y Fundas	101 piezas/hora	84%	16%
<b>Plegadora Toallas</b>	1800 piezas/hora	126 piezas/hora		7%	93%
<b>Plegadora Sábanas</b>	300 piezas/hora	101 piezas/hora		35%	65%
<b>Envasadora</b>	450 piezas/hora	Tollas y Toallones	126 piezas/hora	28%	72%
		Juegos de Sábanas	101 piezas/hora	23%	78%

Fuente: Elaboración Propia

Para la máquina de bordado, se dificulta realizar una estimación ya que el tamaño y la cantidad de hilo utilizado dependerán del pedido del cliente. El cual si tendrá como área máxima 400 x 680 mm.

Para el caso particular de la máquina que se utiliza para la inspección de los rollos de telas, la máquina tiene una velocidad de control de 60 metros por minuto como máximo. Los rollos de tela a evaluar vienen con 50 metros cada uno, por lo tanto, de esos 60 metros por minuto se estaría utilizando aproximadamente un 83%.

#### 4.8.3. Cuellos de Botella

Como se mencionó anteriormente, el cuello de botella se encontraría en la etapa de costura. Esto se debe a que la máquina con la que se cuenta tiene un área de 600mm x 900 mm, la cual funciona para las fundas, toallas y toallones, pero para las sábanas será necesario ir moviendo la pieza para completar las costuras que requieren las mismas.

### 4.9. Desperdicios

Vinculado a los desperdicios que se pueden generar en el proceso productivo, los mismos no son elevados ya que la pérdida de tela, hilo o incluso elástico es de un porcentaje menor al 1%. Esto

se ve a demás reducido ya que la máquina, tanto de corte como de costura, esta automatizada y cuenta con los softwares correspondientes para lograr una mayor exactitud en sus respectivas tareas. El software de costura es desarrollado por la empresa fabricante de las máquinas, Richpeace, y recibe el nombre de AutoSew CAD. Además, al ser blanquería y llevar cortes rectos, genera aún menos perdida que lo que traería un corte con molde y curvas, como por ejemplo una prenda de vestir.

Para los desperdicios que se generen, se pueden vender a compradores de tela por mayor como así también a empresas que se dediquen al reciclado de telas, como lo son Le Utthe, Martha o MATEXSUR.

#### **4.10. Software de apoyo**

Como apoyo, en la organización se utilizará un software ERP de gestión. Para llevar a cabo la selección del mismo, se realizó una comparación entre tres posibles alternativas para luego optar para cual se considere más adecuado.

##### **4.10.1. Calipso ERP<sup>88</sup>**

Calipso ERP unifica el control de la gestión en las empresas. Es escalable, Multi-Usuario, Multi-Idioma, Multi-País, Multi-Plataforma, Multi-Empresa y opera desde la web. Dentro de sus módulos se encuentra: Finanzas, Contabilidad, Manufactura, Presupuesto, Activos Fijos, Compras, Ventas, Inventarios, Logística.

##### **4.10.2. Tango Gestión<sup>89</sup>**

Tango gestión es un software de tipo ERP, que es considerado uno de los líderes en el mercado de las pequeñas y medianas empresas. Apuntado a que las empresas obtengan su mayor rentabilidad, permite administrar todas las operaciones del negocio a través de una fácil interfaz. También es posible conectarlo a otras herramientas y dispositivos.

Dentro de sus funcionalidades se encuentran ventas, stock, compras, importaciones, proveedores, tesorería, contabilidad, IVA, sueldos, control del personal, central (control de sucursales).

---

<sup>88</sup> Calipso ERP. Obtenido de <https://www.calipso.com/calipso-erp/>

<sup>89</sup> Tango Gestión. Obtenido de <https://www.axoft.com/tango/software-de-gestion/>

#### 4.10.3. Oracle NetSuite<sup>90</sup>

NetSuite es un software ERP que cuenta con un paquete integrado de aplicaciones para gestionar las operaciones de contabilidad, procesamiento de pedidos, gestión de inventarios, cadena de suministros y operaciones vinculadas a almacenes. Es utilizado por empresas de diferentes tamaños, que buscan automatizar sus procesos principales y obtener información actualizada y en tiempo real.

#### 4.10.4. Softland<sup>91</sup>

Este software ERP integra las diferentes operaciones, buscando aumentar su competitividad, reducir costos y tomar decisiones más acertadas. Actualmente es la solución empresarial cloud más utilizada en Latinoamérica. Es utilizado por todo tipo de empresas que buscan optimizar sus procesos en ventas, distribución, inventarios, producción, contabilidad, tesorería y presupuesto.

Tabla 28: Alternativas de Software ERP

Software	Calipso	Tango Gestión	Netsuite	Softland
<b>Precio Mensual</b>	US\$ 3.000 (Adaptación) US\$ 100 (Por usuario)	US\$ 1.206 (Adaptación) US\$ 16.285 (Multiusuario)	US\$ 400 (Por Usuario)	Aproximada mente US\$ 400 (Por 10 usuarios)
<b>Funcionalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluciones End to End: Todo el proceso integrado en un único software</li> <li>- Información en Línea: Tableros de control para analizar el negocio</li> <li>- Flexibilidad: Permite modelizar procesos únicos</li> <li>- Integración con otros softwares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas: facturar, administrar pedidos y clientes.</li> <li>- Stock: ingresar artículos, administrar precios, manejar depósitos, controlar saldos, y realizar armado de productos.</li> <li>- Compras: generar y autorizar solicitudes y órdenes de compra, emitir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertas y notificaciones</li> <li>- Balance contable y cuadros de resultados</li> <li>- Bases de datos (clientes y contactos)</li> <li>- Gestión de relaciones con clientes</li> <li>- Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de informes y análisis</li> <li>- Facturación</li> <li>- Gestión De Relaciones Con Clientes</li> <li>- Gestión de activos empresariales</li> </ul>

<sup>90</sup> NetSuite. Obtenido de <https://www.capterra.com.ar/software/135757/netsuite>

<sup>91</sup> Softland. Obtenido de <https://www.capterra.com.ar/software/196365/softland-erp#alternatives>

	<p>- Escalabilidad: acompaña el crecimiento de la empresa</p> <p>- Modulos: Finanzas, Contabilidad, Manufactura, Presupuesto, Activos Fijos, Compras, Ventas, Inventarios, Logística</p>	<p>comprobantes</p> <p>- Proveedores: carga de facturas de compra, manejar cuentas corrientes acreedoras,</p> <p>- Tesorería: administrar caja, bancos y tarjetas de crédito. Administrar e imprimir cheques.</p> <p>- Contabilidad: registraci3n contable. Emisi3n de una amplia gama de informes adem1s del libro Diario, Mayor y Balances.</p> <p>- Sueldos: La manera m1s r1pida y segura de liquidar sueldos.</p> <p>- Control de personal: desempe1o, ausentismo, llegadas tarde y salidas tempranas.</p> <p>- Central: consolidar la informaci3n entre la administraci3n central y tus sucursales</p>	<p>y recepci3n</p> <p>- Contabilidad (central, de acreedores, de deudores, fondos, de proyectos, integrada, de personal)</p> <p>- Controles (inventarios, procesos de aprobaci3n, accesos)</p> <p>- Creaci3n de informes, an1lisis y estadísticas</p> <p>- Gestió de almacenes</p> <p>- Gestió de inventarios</p> <p>- Gestió de la distribuci3n</p> <p>- Gestió de pedidos</p> <p>- Gestió financiera</p> <p>- Gestió de la calidad</p> <p>- Gestió de la producci3n</p> <p>- Gestió</p>	<p>- Gestió de Almacenes</p> <p>- Gestió de cadena de suministro</p> <p>- Gestió de recursos humanos</p> <p>- Gestió de inventarios</p> <p>- Gestió Financiera</p> <p>- Planificaci3n de producci3n</p> <p>- Seguimiento de Gastos</p> <p>- Operaciones integradas</p>
--	--	--	---	--

			de proveedores - Seguimie nto	
--	--	--	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar las alternativas, se optó por Calipso ERP, ya que es el que tiene el precio más conveniente y además su opción de vincular el ERP con otros softwares es de utilidad ya que en la producción ya se cuenta con los softwares que traen las máquinas, desde el fabricante.

#### 4.11. Stocks

Las compras de tela blanco se realizarán cada 15 días, mientras que las compras de tela e hilo blanco y de los tres colores restantes se realizarán mensualmente. Esto se determina en base a las cantidades utilizadas y los descuentos ofrecidos por los diversos proveedores para este tipo de materiales. Los demás insumos como etiquetas, envases y otros elementos para el packing, como cajas, tendrán una compra mensual, ya que debido a las cantidades se necesitan para la producción, es más conveniente una comprar mensual y además, al contar con la posibilidad de almacenamiento, esto ayuda a contar con un inventario y asegurar la disponibilidad de los insumos. Para el stock de seguridad de estas materias primas e insumos, se establece una semana.

En el caso de los hilos, para calcular las unidades que se consideran necesarias, se tuvo en cuenta las cantidades de hilos que se necesitan y que dichos hilos vienen en unidades de 3000 metros cada uno. Se establece un stock de seguridad de una semana para las materias primas e insumos.

Tabla 29: Stock Semanal de Materia Prima e Insumos

		Semanal	Rollos de 50 m (tela)	Mensual	Rollos de 50 m (tela)
<b>Juegos de Sábanas</b>					
<b>Tela</b>	Blanca	2.062 metros	41 rollos	8.250 metros	165 rollos
	Celeste	295 metros	6 rollos	1.179 metros	24 rollos
	Natural	295 metros	6 rollos	1.179 metros	24 rollos
	Gris	295 metros	6 rollos	1.179 metros	24 rollos
<b>Hilo</b>	Blanca	5 unidades		19 unidades	
	Celeste	1 unidades		3 unidades	
	Natural	1 unidades		3 unidades	
	Gris	1 unidades		3 unidades	
<b>Elástico</b>		810 metros		3.240 metros	
<b>Tollas y Toallones</b>					
<b>Tela</b>	Blanca	863 metros	17 rollos	3.450 metros	69 rollos

	Celeste	123 metros	2 rollos	493 metros	10 rollos
	Natural	123 metros	2 rollos	493 metros	10 rollos
	Gris	123 metros	2 rollos	493 metros	10 rollos
<b>Hilo</b>	Blanca	2 unidades		9 unidades	
	Celeste	1 unidades		4 unidades	
	Natural	1 unidades		4 unidades	
	Gris	1 unidades		4 unidades	
<b>Total Hilo</b>	Blanca	7 unidades		28 unidades	
	Celeste	2 unidades		7 unidades	
	Natural	2 unidades		7 unidades	
	Gris	2 unidades		7 unidades	
<b>Etiquetas</b>		2.810 unidades		11.240 unidades	
<b>Envase</b>		1.810 unidades		7.240 unidades	
<b>Cajas 60cmx25cmx30cm</b>		91 unidades		364 unidades	
<b>Cajas 60cmx50cmx30cm</b>		181 unidades		724 unidades	

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de los productos terminados, se dispondrá de 3 racks selectivos, de 2 niveles de altura, en donde cada nivel tiene la capacidad de almacenamiento de 1150 cajas, si fueran de 60 cm x 25 cm x 30 cm, y 570 cajas, si fueran de 60 cm x 50 cm x 30 cm. Al ser un producto que cuenta con temporadas altas de consumo, se calculó el stock teniendo en cuenta que, durante el año, la mayor cantidad a stockear sería durante cuatro meses (febrero, marzo, abril, mayo), resultando en los siguientes cálculos:

Tabla 30: Almacenamiento de producto terminado

<b>Producto</b>	<b>Unidades producidas</b>		<b>Cajas de 20 unidades</b>		<b>Cajas de 10 unidades</b>	
	<b>1 mes</b>	<b>4 meses</b>	<b>1 mes</b>	<b>4 meses</b>	<b>1 mes</b>	<b>4 meses</b>
<b>Juego de Sábana</b>	3.237	12.948	162	647	324	1.295
<b>Set Toalla y Toallón</b>	4.046	16.184	202	809	405	1.618
<b>Totales</b>	<b>7.283</b>	<b>29.132</b>	<b>364</b>	<b>1.457</b>	<b>728</b>	<b>2.913</b>

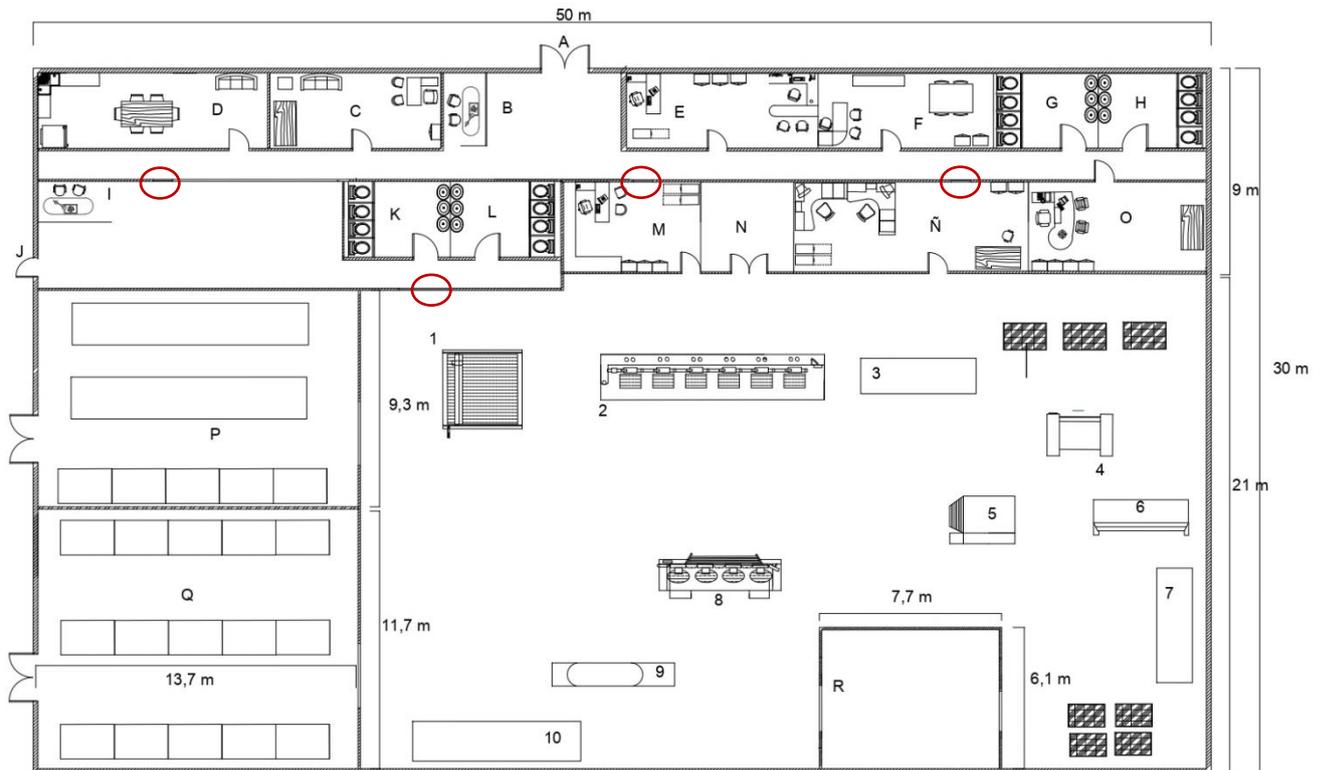
Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados anteriores, es posible apreciar que, con los racks mencionados, es posible cubrir el almacenamiento necesario para esos meses en donde la temporada es más baja. Además, se cuenta con espacio sobrante en caso de ampliación futura u otra circunstancia que se podría presentar para necesitar una mayor cantidad de producto terminado.

## 4.12. Layout

A continuación, se muestra el layout de la planta, que contiene tanto la producción como las diferentes oficinas. Como se especificó en la etapa de localización, la empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Florencio Varela. Allí, se seleccionó la compra de un galpón que cuenta con 50 metros de largo y 30 metros de ancho.

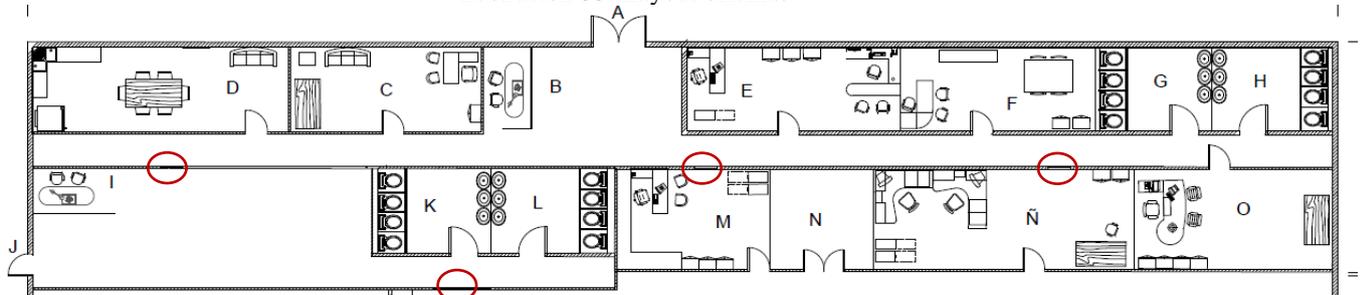
Ilustración 32: Layout



Fuente: Elaboración Propia

Se utilizan esos círculos rojos ya que, por el tamaño del dibujo, no se logra apreciar bien las demás entradas que dividirían algunas zonas. A continuación, se puede ver el mismo layout desglosado en partes para que se pueda apreciar mejor, en primer lugar, las oficinas y, debajo de la ilustración, se detallan las referencias de esta zona:

Ilustración 33: Layout oficinas



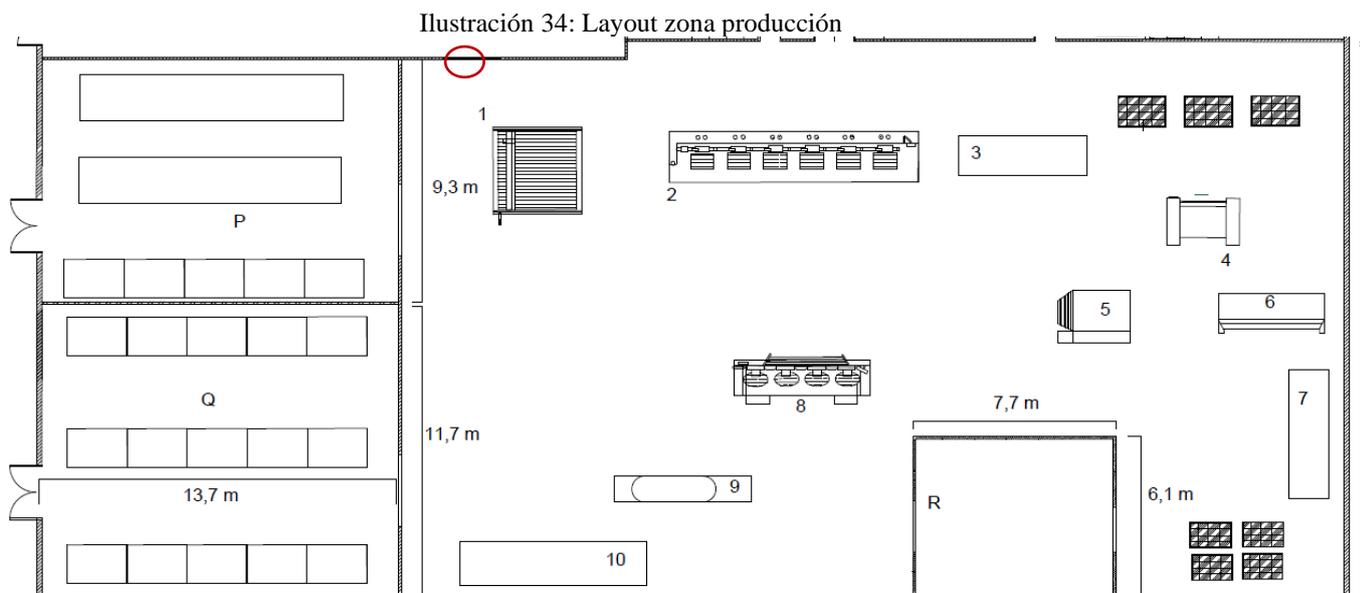
Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

- |  |   |
|--|---|
| <b>A.</b> Entrada principal                | <b>K.</b> Baño de hombres en planta productiva  |
| <b>B.</b> Recepción                        | <b>L.</b> Baño de mujeres en planta productiva  |
| <b>C.</b> Oficina gerente                  | <b>M.</b> Oficina Mantenimiento                 |
| <b>D.</b> Comedor                          | <b>N.</b> Almacén de elementos de mantenimiento |
| <b>E.</b> Oficina administración           | <b>Ñ.</b> Oficina Calidad                       |
| <b>F.</b> Oficina clientes y proveedores   | <b>O.</b> Oficina Comercialización              |
| <b>G.</b> Baño de hombres en oficinas      |   |
| <b>H.</b> Baño de mujeres en oficinas      |   |
| <b>I.</b> Registro en entrada de operarios |   |
| <b>J.</b> Entrada operarios                |   |

En cuanto a la zona de producción, se puede apreciar más de cerca en la siguiente ilustración.

Seguido de la imagen, se encuentran las referencias de esta:



Fuente: Elaboración Propia

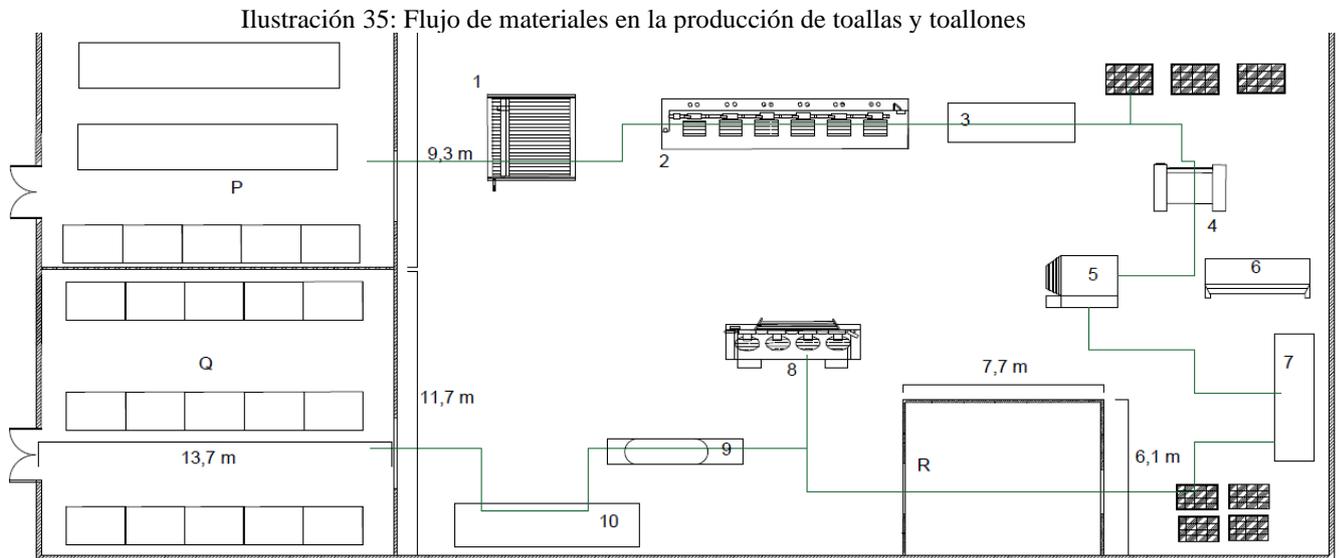
Referencias:

- |  |  |
|--|--|
| <b>P.</b> Almacén de materia prima e insumos   | <b>5.</b> Plegadora de toallas, toallones y sábanas elásticas    |
| <b>Q.</b> Almacén de producto terminado        | <b>6.</b> Plegadora de ropa plana                                |
| <b>R.</b> Almacén de producto en proceso       | <b>7.</b> Mesa de trabajo para acomodar los productos en proceso |
| <b>1.</b> Máquina cortadora láser              | <b>8.</b> Bordadora de cuatro cabezales                          |
| <b>2.</b> Máquina de costura de seis cabezales | <b>9.</b> Envasadora   |
| <b>3.</b> Mesa de trabajo para acabado         |  |
| <b>4.</b> Plancha Industrial                   |  |

10. Mesa de trabajo para el armado de cajas

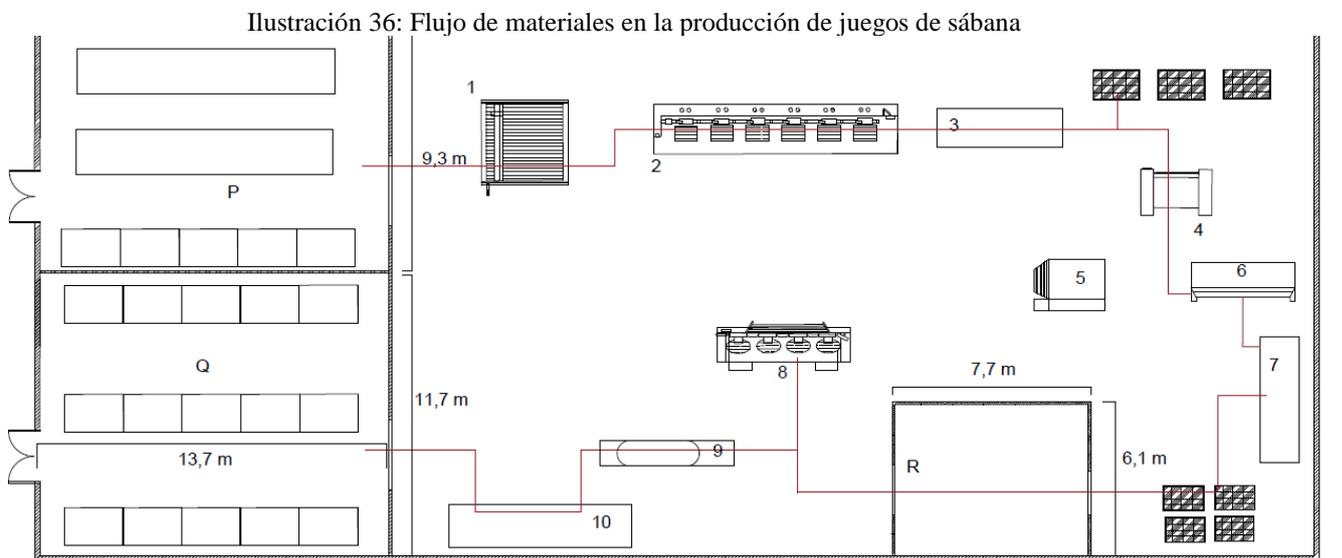
4.12.1. Flujos de producción

A continuación, se puede apreciar el movimiento de materiales para la producción de toallas y toallones:



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente imagen se puede observar el movimiento de materiales para la producción de juegos de sábanas, es decir, sábanas encimeras, sábanas ajustables y fundas:



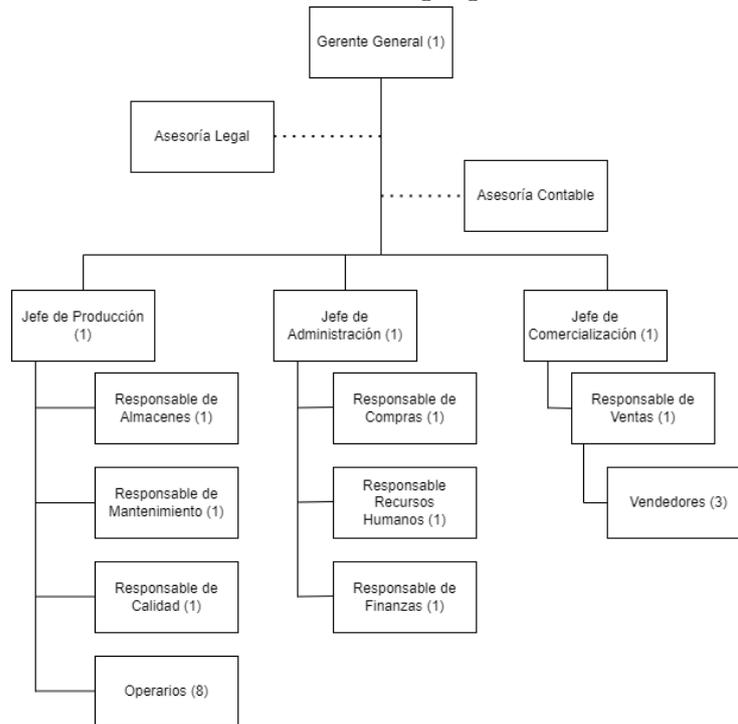
Fuente: Elaboración Propia

## 5. Recursos Humanos

### 5.1. Estructura formal de la empresa

La empresa Blextil S.R.L está constituida por un total de veintidós personas, distribuidas en las áreas de gerencia, producción, administración, comercialización y calidad. Además, se contará con asesorías para aspectos contables y legales.

Ilustración 37: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

### 5.2. Días y horarios de trabajo

Se trabajará de lunes a viernes en horario de corrido, desde las 7.00 hs hasta las 15.00 hs, En aquellos días establecidos por ley como feriados y no laborables la empresa no llevará a cabo ninguna actividad. En caso de hacerlo, será por motivos justificados y tendrán su remuneración correspondiente.

### 5.3. Descripción y especificaciones de puestos

A continuación, se establecen planillas de descripción de puestos con las funciones y requisitos necesarios para cada uno de los cargos indicados en el organigrama.

#### 5.3.1. Descripción de los órganos de línea

Tabla 31: Descripción de puesto gerente general

<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente General
<b>Descripción</b>	Encargado de la gestión de la empresa desde una visión general

<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	-
<b>Personal a cargo</b>	Jefe de producción, Jefe de administración y Jefe de comercialización
<b>Funciones</b>	Formular objetivos generales
	Planificación estratégica
	Toma de decisiones críticas para la gestión de la empresa
	Desempeñar control sobre las áreas de producción, administración y comercialización
	Definir y controlar presupuestos
	Organizar los recursos de la empresa
<b>Requisitos</b>	Ingeniería Industrial, Lic. en Organización Industrial o demás carreras afines que cuenten con una orientación a gestión y administración de negocios
	Experiencia como gerente general o en un puesto similar
	Experiencia en materia de planificación y presupuestos
	Buenas capacidades comunicativas, adaptabilidad, creatividad, flexibilidad, liderazgo, responsabilidad, pensamiento crítico y estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Descripción de puesto jefe de producción

<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Producción
<b>Descripción</b>	Supervisa y dirige todo el proceso de productivo de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Responsable de almacenes, responsable de mantenimiento, responsable de calidad y operarios de producción
<b>Funciones</b>	Formular objetivos del área
	Coordinar la actividad productiva y sus niveles de eficiencia
	Toma de decisiones críticas para la gestión de la empresa
	Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística
	Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad
	Confeccionar informes de rendimiento del sector
	Controlar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad industrial
<b>Requisitos</b>	Ingeniería Industrial, Lic. en Organización Industrial, Ingeniería en Calidad, Ingeniería Textil o afines
	Experiencia mínima de 5 años como Supervisor o Coordinador de Producción en la industria
	Conocimiento en funcionamiento de máquinas industriales
	Capacidad para liderar grupos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Descripción de puesto jefe de administración

<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Administración
<b>Descripción</b>	Gestión de las tareas del área de administración
<b>Cantidad de</b>	1

<b>Personas</b>	
<b>Bajo supervisión de</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Responsable de compras, Responsable de RRHH, Responsable de Finanzas
<b>Funciones</b>	Formular objetivos del área
	Controlar y analizar los costos de la empresa
	Planificar y controlar procedimientos administrativos
	Controlar los objetivos y evaluar el desempeño del personal
<b>Requisitos</b>	Lic. en Organización Industrial, Administración de empresas o afines
	Experiencia mínima de 5 años en puestos similares
	Conocimiento y manejo de herramientas informáticas
	Manejo de personal

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34: Descripción de puesto jefe de comercialización

<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Comercialización
<b>Descripción</b>	Gestión comercial de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	Responsable de ventas
<b>Funciones</b>	Formular objetivos del área
	Coordinar y supervisar al equipo de ventas.
	Planificación de los presupuestos de ventas
	Diseñar y llevar a cabo planes de marketing
	Generar y controlar el contenido en redes sociales
	Realizar investigaciones de mercado
	Establecer una política de precios y promociones.
	Analizar las estadísticas de ventas y tomar decisiones en base a ellas
<b>Requisitos</b>	Lic. En Comercialización, Lic. En Marketing, Lic. En Comercio Exterior o afines
	Experiencia mínima de 5 años en puestos similares
	Conocimiento y manejo de herramientas informáticas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35: Descripción de puesto responsable de almacenes

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Almacenes
<b>Descripción</b>	Gestión del almacén de acuerdo con las políticas y visión de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Controlar los niveles de stock de materiales, repuestos e insumos necesarios
	Distribución y uso del espacio eficiente
	Gestionar inventarios
	Actualización de evaluación de desempeño de proveedores

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

	Conocer las necesidades de compra del área
	Recepción de materias primas
	Control de carga de productos terminados
<b>Requisitos</b>	Secundario completo
	Conocimientos Técnicos
	Experiencia con software de gestión de almacén (no excluyente)
	Experiencia de 2 años en puestos similares

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Descripción de puesto responsable de mantenimiento

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Mantenimiento
<b>Descripción</b>	Asegurar el mantenimiento de las instalaciones productivas
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Coordina los procesos con el jefe de producción para diseñar y poner en práctica el mantenimiento
	Coordina las acciones del mantenimiento de la maquinaria, equipos de trabajo e instalaciones para evitar accidentes
	Lleva a cabo el mantenimiento programado
	Mejora continua de métodos y procedimientos
	Define y planifica la política de mantenimiento
<b>Requisitos</b>	Ingeniería Industrial, Ingeniería Electromecánica, o afines
	Conocimiento en funcionamiento de máquinas industriales
	Experiencia de 2 años en puestos similares

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Descripción de puesto responsable de calidad

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de calidad
<b>Descripción</b>	Analizar la calidad para comprobar que este dentro de las especificaciones establecidas por la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Control de calidad del producto final
	Control de materias primas e insumos
	Informar sobre desviaciones en la calidad
	Llevar a cabo un seguimiento de los procesos productivos para garantizar el cumplimiento de las normas
	Conocer los requisitos del cliente en términos de estándares de calidad
<b>Requisitos</b>	Ingeniería en Calidad, Ingeniería textil, o afines
	Experiencia de 2 años en puestos similares

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38: Descripción de puesto operario de planta

<b>Nombre del Puesto</b>	Operario de Planta
<b>Descripción</b>	Realizar las tareas productivas

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>Cantidad de Personas</b>	8
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Producción
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Llevar a cabo las tareas indicadas por el Jefe de Producción
	Participar en capacitaciones
	Hacer uso de las máquinas correspondientes
	Mantener en buenas condiciones las instalaciones, máquinas, etc.
<b>Requisitos</b>	Secundario completo
	No requiere de experiencia previa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39: Descripción de puesto responsable de compras

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Compras
<b>Descripción</b>	Gestión de la adquisición de las diferentes materias primas, insumos y demás elementos para la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Administración
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Planificar y realizar las compras
	Búsqueda y selección de proveedores
	Solicitar presupuestos a proveedores
	Llevar un control del inventario de MP e insumos
	Autorizar el pedido de productos necesarios
	Realizar el presupuesto del área
<b>Requisitos</b>	Certificación en Gestión de Cadena de Suministro, Logística, Administración de empresas o afines
	Experiencia de un año en puestos similares
	Manejo de herramientas informáticas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Descripción de puesto responsable de recursos humanos

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Recursos Humanos
<b>Descripción</b>	Gestionar y supervisar todas las actividades relacionadas con la gestión de personal dentro de una organización, para garantizar que se cuente con correcto equipo de trabajo para realizar las actividades.
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Administración
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Planificar y supervisar los procesos de reclutamiento y selección del personal
	Encargarse de los aspectos vinculados a los contratos laborales y los beneficios de los empleados
	Realizar evaluaciones de desempeño de los empleados
	Llevar una correcta actualización de los documentos vinculados al personal

	Liquidación de sueldos y jornales
	Coordinar capacitaciones alineadas con las necesidades de formación del personal
	Llevar una medición de los indicadores claves vinculados a la gestión del personal
<b>Requisitos</b>	Título universitario en Administración de empresas, Recursos Humanos, o afines
	Experiencia de 2 años en puestos similares
	Capacidad para gestionar de manera efectiva las relaciones dentro de la empresa, contando con habilidades de escucha, toma de decisiones y resolución de conflictos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Descripción de puesto responsable de finanzas

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Finanzas
<b>Descripción</b>	Gestión y control de las actividades y recursos financieros de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Administración
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Elaborar el presupuesto anual
	Gestionar las relaciones con los proveedores, llevar a cabo los pagos correspondientes y demás gastos originados dentro de la empresa
	Identificar oportunidades de inversión y participar en la evaluación de las mismas
	Gestionar relaciones con instituciones financieras
	Supervisar y controlar los estados financieros de la empresa
	Llevar una medición de la empresa, a través de indicadores, y realizar informes actuales para poder evaluar el rendimiento financiero de la empresa.
<b>Requisitos</b>	Título universitario en Administración de empresas, Economía, Finanzas, o afines
	Experiencia de 2 años en puestos similares
	Conocimiento de herramientas de software y sistemas de gestión
	Capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42: Descripción de puesto responsable de ventas

<b>Nombre del Puesto</b>	Responsable de Ventas
<b>Descripción</b>	Gestionar las ventas de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Comercialización
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Planificar y supervisar el trabajo de los vendedores
	Contratar y formar al personal de ventas

	Definir los objetivos de venta que deben alcanzar
	Atender necesidades y reclamos de los clientes
	Presentar informes de ventas
	Identificar mercados emergentes y cambios en el mercado
<b>Requisitos</b>	Lic. en Organización Industrial, Administración de empresas o carreras afines a la Gestión Comercial
	Experiencia de tres años en puestos similares
	Manejo de herramientas informáticas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Descripción de puesto vendedor

<b>Nombre del Puesto</b>	Vendedor
<b>Descripción</b>	Ser el enlace entre la empresa y sus clientes
<b>Cantidad de Personas</b>	3
<b>Bajo supervisión de</b>	Jefe de Comercialización
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Contactar nuevos clientes
	Reportar datos al jefe de comercialización
	Retroalimentar a la empresa con datos vinculados a los clientes
	Informar a los clientes acerca de cómo los productos pueden satisfacer sus necesidades
	Tener conocimiento de los productos y de todos los aspectos de atención al público.
<b>Requisitos</b>	Secundario completo
	Experiencia mínima de dos años en ventas
	Tener licencia de conducir
	Tener vehículo propio

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.2. Descripción de los órganos de staff

Tabla 44: Descripción de puesto asesoría contable

<b>Nombre del Staff</b>	Asesoría Contable
<b>Descripción</b>	Gestionar la contabilidad de la empresa
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Gestión de la información contable
	Confeccionar y presentar los estados contables
	Cumplir con la normativa vigente en materia de contabilidad
	Colaborar en la toma de decisiones vinculadas

	Elaborar informes y reportes que muestren la realidad económica de la empresa
<b>Requisitos</b>	Título universitario en Contaduría
	Experiencia de tres años en asesoramiento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Descripción de puesto asesoría legal

<b>Nombre del Staff</b>	Asesoría Legal
<b>Descripción</b>	Asesorar a la empresa en cuestiones legales
<b>Cantidad de Personas</b>	1
<b>Bajo supervisión de</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo</b>	-
<b>Funciones</b>	Mantener a la empresa constantemente actualizada en aspectos legales
	Control de la documentación legal
	Brindar apoyo a la empresa en todo tipo de decisiones legales
	Colaborar en la toma de decisiones en temas vinculados
<b>Requisitos</b>	Título universitario en Abogacía
	Experiencia de tres años en asesoramiento en cuanto a legalidades de la industria, derecho laboral

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4. Limpieza

Con el fin de garantizar una correcta limpieza, se toma la decisión de contratar un servicio especializado en este ámbito. Este servicio se encargará de llevar a cabo las tareas de limpieza de manera regular, abarcando no solo las áreas de producción, sino también las oficinas y las zonas comunes. Con esto se espera mantener el entorno limpio y ordenado para todos los miembros de la empresa, así como también para los visitantes que puedan concurrir a las instalaciones

#### 5.5. Niveles salariales

Los niveles salariales de los empleados se determinan teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Trabajo 123/9048. Dentro de dicho convenio se establecen las escalas salariales establecidas por el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (S.E.T.I.A.), con último periodo de vigencia de Junio del 2022 a Mayo del 2023.

A continuación se pueden apreciar las diferentes categorías y sus respectivos sueldos básicos, actualizado hasta marzo del 2023:

Ilustración 38: Sueldos básicos por categorías

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: Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (S.E.T.I.A.)

En base a lo anterior, la empresa decide establecer su propia escala dividida en 4 categorías, que crean con el fin de adaptar los niveles salariales a la estructura de la empresa y al contexto social actual.

Tabla 46: Escala salarial de BLEXTIL S.R.L.

Categoría	Puestos	Monto
A	Gerente General	\$ 579.335,22
B	Jefe de Área	\$ 415.883,74
C	Responsable de Área	\$ 268.969,05
D	Vendedores	\$ 248.091,95
E	Operarios	\$ 232.889,86

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se determinan los salarios para cada uno de los puestos, la misma se realizó teniendo en cuenta lo establecido en la escala salarial mencionada:

Tabla 47: Salarios básicos para cada puesto

Puesto	Categoría	Cantidad	Monto
Gerente General	A	1	\$ 579.335,22
Jefe de Producción	B	1	\$ 415.883,74
Jefe de Administración	B	1	\$ 415.883,74
Jefe de Comercialización	B	1	\$ 415.883,74
Responsable de Almacenes	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de Mantenimiento	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de Calidad	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de Compras	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de Ventas	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de RRHH	C	1	\$ 268.969,05
Responsable de Finanzas	C	1	\$ 268.969,05
Operarios	E	8	\$ 232.889,86
Vendedores	D	3	\$ 248.091,95

Fuente: Elaboración Propia

## **5.6. Proceso de búsqueda y selección de los recursos humanos.**

El proceso de búsqueda y selección de los recursos humanos comenzará cuando se detecte la necesidad de incorporar personal. Antes de iniciar el reclutamiento, el responsable del área implicada deberá conocer cuáles son los requerimientos y las funciones que se deben realizar. El responsable de este proceso será encargado de recursos humanos, acompañado del jefe del área en donde se haya determinado una necesidad de incorporar una nueva vacante.

### **5.6.1. Reclutamiento**

Se inicia el reclutamiento con la apertura de una oferta de trabajo que tendrá una duración de 20 días aproximadamente para recibir los currículums de aquellos interesados en el puesto de trabajo. La duración del reclutamiento puede depender de la urgencia para cubrir dicha vacante.

Las fuentes de reclutamientos pueden ser empleados actuales, ofreciendo un crecimiento del empleado dentro de la empresa que le permite poder pasar a otro puesto. Para fuentes de reclutamiento externas, se utilizan anuncios en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn. Para hacer uso de otros medios de difusión también se tiene en cuenta que el municipio de Florencio Varela cuenta con un portal de empleo que, además de ayudar a los trabajadores a vincularse con el mundo laboral, a su vez permite a las empresas conocer el listado completo de trabajadores disponibles y publicar nuevas búsquedas laborales.

Otra forma de reclutamiento es a través del portal de empleo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ), ubicada en Florencio Varela. Con su portal de empleo, la UNAJ, permite a estudiantes y graduados cargar sus currículums y realizar búsquedas para poder acceder a diferentes ofertas laborales. Por el lado de las empresas, las mismas pueden publicar sus ofertas laborales, buscar perfiles, recibir postulaciones, así como también calificar y seleccionar a los postulantes.

Los currículums llegan a la empresa a través de estos portales o mediante el correo de contacto que se establezca en las publicaciones de búsqueda.

### **5.6.2. Preselección**

En la preselección se lleva a cabo una revisión para comprobar que los candidatos se ajusten a los requisitos establecidos para el puesto que se pretende ocupar. Se diferencia a los candidatos preseleccionados y se los notifica para una posterior entrevista. La preselección es realizada por el encargado de recursos humanos.

### **5.6.3. Entrevista**

Con los candidatos preseleccionados, se pasa a las entrevistas para poder conocer a los mismos y analizar con mayor precisión cuál de ellos se adapta de mejor manera a los requerimientos de la empresa. En este proceso participan en conjunto el encargado de recursos humanos y el responsable del área que haya solicitado la necesidad de incorporación de nuevo personal.

### **5.6.4. Selección**

Una vez realizadas todas las entrevistas a los diferentes candidatos, los responsables de llevar a cabo las entrevistas definirán quien es el que mejor se adapta al puesto. Sumado a las entrevistas a cargo del encargado de recursos humanos y el encargado del área que solicite nuevo personal, en la selección también se llevan a cabo entrevistas psicotécnicas y preocupacionales para cada uno de los candidatos, así como también un análisis de antecedentes laborales correspondiente a cada uno de los seleccionados.

### **5.6.5. Contratación**

Se le comunicará al candidato seleccionado la decisión de la empresa, para proceder a realizar el contrato de trabajo en donde se dejan en claro las condiciones de contratación, abarcando aspectos como la remuneración y las actividades específicas que son desempeñadas en dicho puesto. Una vez aceptadas las condiciones y si el candidato cumple con las aptitudes físicas y psicológicas, se completa la contratación. Caso contrario, se vuelve a la etapa de selección.

Para todos los aspectos médicos se derivará al candidato a un prestador que se encuentre dentro de los centros de atención de la Obra Social del Personal de la Industria Textil (OSPIT). Teniendo en cuenta la ubicación del emprendimiento, el prestador sería el policonsultorio sud de OSPIT. Otra alternativa es el Sanatorio Urquiza.

### **5.6.6. Incorporación**

El jefe del área correspondiente se encargará de la inducción, brindando un recorrido por la empresa para que la persona pueda conocer las áreas de trabajo y el ambiente de la empresa, además de la explicación de las tareas que deberá realizar. El encargado de recursos humanos también participará de la inducción brindando información general sobre la empresa y demás información vinculada y relevante para la persona.

### **5.6.7. Capacitación y Seguimiento**

A través de esta etapa, se le brindará a la persona un seguimiento y capacitación para una mejor adaptación y desempeño dentro de su nuevo trabajo. Las capacitaciones están a cargo del jefe de cada una de las áreas correspondientes.

## **6. Gestión de la Calidad**

### **6.1. Relevamiento de normas de calidad implementadas por competidores**

Luego de realizar una investigación y análisis en cuanto a las posibles normas de calidad implementadas por los principales competidores, se pudo encontrar que Levitex cuenta con Pruebas de Laboratorio bajo normas internacionales ASTM (American Standard Testing Materials). La empresa adhiere a esta norma hace más de 20 años y, antes de lanzar sus productos al mercado, todas sus partidas son sometidas a pruebas de laboratorio certificadas.<sup>92</sup>

En cuanto a los demás competidores evaluados, como Coteminas S.A., Sueño Fueguino S.A y Altex, no se encontraron datos sobre certificaciones de calidad que tengan implementadas actualmente.

### **6.2. Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de calidad de la industria hotelera y parahotelera, brindando productos de calidad

#### **Visión**

Posicionarse como uno de los referentes del país en cuanto a la fabricación de productos de blanquería para la industria hotelera y parahotelera, mediante la utilización de avanzada maquinaria con elevados estándares de calidad.

#### **Valores**

- Responsabilidad
- Calidad
- Disciplina
- Integridad Laboral
- Responsabilidad social

### **6.3. Desarrollo de un procedimiento principal**

El procedimiento que se decidió desarrollar es el de selección de proveedores, ya que es de gran importancia contar con los proveedores adecuados que brinden las telas y demás insumos con calidades específicas que son requeridas para poder cumplir con las necesidades de los clientes. La importancia está presente en contar con proveedores confiables que brinden, por ejemplo, las

---

<sup>92</sup> Levitex. Pruebas de Laboratorio bajo normas internacionales ASTM. Obtenido de <https://www.levitex.com.ar/astm.php?tipo=hot>

telas para sábanas con la cantidad de hilos adecuados y las telas para toallas con los respectivos gramajes que se solicitan. Para dicha evaluación, se desarrolla la siguiente ficha de proceso:

Tabla 48: Ficha de proceso para el procedimiento de selección de proveedores

<b>Ficha de Proceso</b>		
Proceso: Selección de Proveedores		Fecha de Actualización: __/__/____
Código: PC 01		Página 1/1
<b>Objetivo</b>		
Definir los lineamientos necesarios para la evaluación y selección de los proveedores de Blextil S.R.L		
<b>Alcance</b>		
Este procedimiento tiene alcance en todos los procesos que requieran adquirir productos para el desarrollo de sus actividades y aplica para todos los proveedores con los que Blextil S.R.L decida implementar la evaluación y selección		
<b>Responsables</b>		
Gerente General, Jefe de Administración y Encargado de Compras		
<b>Procedimiento</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	
Búsqueda y registro de los proveedores	Establecer una lista de las empresas que fabrican los diferentes productos acordes a las necesidades de la organización	
Criterios a evaluar	Los proveedores identificados se evalúan en relación a los siguientes criterios (ver ponderación de los mismos en anexos): - Relación precio y calidad - Cumplimiento de plazos de entrega - Formas de pago - Descuentos o beneficios ofrecidos - Experiencia en el mercado	
Selección de proveedor	A través de la lista de criterios y sus respectivas ponderaciones, se realizará una evaluación individual de cada uno de los proveedores identificados. Para ello, además de la información recolectada, se realizarán reuniones con cada uno de ellos. Por último, en base al puntaje obtenido por cada proveedor, se determinará su calificación de desempeño. (ver en anexos la calificación de desempeños)	
Consolidar información	Una vez seleccionado el proveedor, se actualiza la lista interna de proveedores y se archiva a aquellos que no fueron seleccionados en esta ocasión.	

Fuente: Elaboración Propia

*Anexos para el proceso de selección de proveedores*

Tabla 49: Criterios de selección y su respectiva ponderación

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Criterios	Ponderación
1. Relación precio y calidad	25%
2. Cumplimiento plazos de entrega	25%
3. Formas de Pago	15%
4. Descuentos y Beneficios	15%
5. Experiencia en el mercado	20%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50: Escala de medición para los criterios de selección

Puntaje Obtenido	Descripción
5	Cumple totalmente el criterio
4	Cumple casi totalmente el criterio
3	Cumple parcialmente
2	Cumple mínimamente el criterio según descripción
1	NO cumple el criterio

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51: Calificación del desempeño de proveedores

Calificación de Desempeño (%)	Descripción
100	Cumple totalmente con las exigencias de la empresa
100-96	Cumple plenamente con las exigencias de la empresa
96-80	Cumple parcialmente con las exigencias de la empresa
Menor que 80 %	Su cumplimiento es mínimo o directamente no cumple con las exigencias, se aconseja que no sea considerado como proveedor

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4. Análisis de peligro y puntos críticos de control.

Como se mencionó anteriormente, uno de los mayores puntos críticos a controlar es la evaluación y selección de proveedores para contar con materias primas con las calidades requeridas para la elaboración de los productos específicos. Es importante controlar que los remitos recibidos coincidan con las órdenes de compra que se generaron, para no contar con faltas de materia prima al momento de la producción.

A su vez, también se hacen controles visuales a la materia prima antes de comenzar el proceso productivo, para detectar daños que pueda llegar a presentar. También, luego de la costura, se presenta el acabado para poder identificar algún imperfecto que pueda llegar a presentar el producto, como exceso de hilo por ejemplo.

Tabla 52: Puntos Críticos

Punto crítico	Responsable	Medidas de control	Acción correctiva
Evaluación y Selección de proveedores	Jefe de Administración y Encargado de	Investigación y posterior evaluación y selección de los proveedores	Cambiar de proveedor, buscando un reemplazo que se adapte mejor a las

	Compras		necesidades y exigencias de la empresa
Control de MP en su recepción	Responsable de Almacenes	Observación y control. Esta debe realizarse al momento de recibir la mercadería, con el fin de comprobar que aspectos como los colores coincidan con los solicitados o si la tela se ve en condiciones. También debe verificar que las cantidades recibidas coinciden con las pedidas, verificando que coincidan con el remito.	Reclamar aquel pedido que presente diferencias con la orden de compra. Presentando dicho reclamo al proveedor para solicitar el respectivo cambio o reembolso.
Control de MP antes de corte	Operarios de planta	Uso de la maquinaria específica que se encarga de la inspección de rollos de tela.	Reportar el defecto encontrado al jefe de producción y evaluar si se puede usar de igual manera o no. Es posible también iniciar un reclamo a proveedores, esto se deberá tener en cuenta en cuanto a las políticas de cada proveedor y los tiempos de devolución de cada uno. En muchas situaciones, con retirar el lugar dañado es suficiente para seguir utilizando el resto del rollo de tela, pero en casos extremos en donde todo el rollo resultó dañado, otra alternativa es, al igual que con los desperdicios, proceder a la venta de la misma en lugares en donde se genere un reciclado de telas. Estos lugares se pueden encontrar mencionados en el título <i>4.10. Desperdicios</i>
Acabado		Observación y control. Posterior al corte y costura, se hace una	Evaluar si el defecto es reparable o no, en caso de serlo, como por

		<p>revisión del producto, en donde se revisa que el producto no presente saltos de costura o errores en las medidas establecidas. Estas medidas se pueden encontrar en el título 2.3. <i>Especificaciones del producto</i></p>	<p>ejemplo hilos sobrantes, los mismos se pueden cortar para perfeccionar el aspecto visual del producto. En el caso de los errores de puntada, es requerido para la producción ya que la máquina requiere un arreglo en su configuración a través de un ajuste en las características determinadas en el software incorporado en las maquinarias. En caso de ser un defecto mayor, que ya afectó la calidad de la tela, el producto será considerado también como desperdicio. En cuanto a la maquinaria y su inspección requerida, de manera diaria se realizan las configuraciones necesarias dependiendo el producto que se esté fabricando ese día. Por otro lado, para aquellas condiciones como temperaturas, ruidos o vibraciones, se llevaran a cabo controles de manera quincenal para contar con un seguimiento del estado de la maquinaria.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

## 7. Estudio Económico

### 7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial está comprendida por aquellos recursos necesarios para comenzar con el funcionamiento de la empresa y sus actividades. Entre ellos se encuentran costos vinculados a infraestructura, máquinas y equipos, muebles y útiles y luminarias.

Las estimaciones se calcularon utilizando un dólar a \$215,00 (10/04/2023).

Dicha inversión asciende a \$ 336.370.589,20.

#### 7.1.1. Costo de infraestructura

Tabla 53: Costo terreno

	<b>Superficie (m2)</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Precio (\$)</b>
<b>Terreno<sup>93</sup></b>	1500	\$ 1.000.000,00	\$ 215.000.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54: Costo construcción de oficinas

	<b>Superficie (m2)</b>	<b>Precio x m2 (\$)</b>	<b>Precio (\$)</b>
<b>Construcción Oficinas</b>	450	\$ 172.444,00	\$ 77.599.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55: Costo de infraestructura

<b>Detalle</b>	<b>Costo total</b>
Terreno	\$ 215.000.000,00
Oficinas	\$ 77.599.800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 292.599.800,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 7.1.2. Costo de maquinarias

Tabla 56: Costo maquinaria

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (USD)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
Cortadora Láser	1	\$ 16.000,00	\$ 3.440.000,00
Costura Automática	1	\$ 10.800,00	\$ 2.322.000,00
Bordadora	1	\$ 7.599,00	\$ 1.633.785,00
Plancha Industrial	1	\$ 33.720,00	\$ 7.249.800,00
Plegadora de Toallas	1	\$ 11.000,00	\$ 2.365.000,00
Plegadora de Ropa Plana	1	\$ 11.940,00	\$ 2.567.100,00
Inspección de rollos	1	\$ 6.700,00	\$ 1.440.500,00
Envasadora	1	\$ 21.000,00	\$ 4.515.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 25.533.185,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57: Costo equipos

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (USD)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
--------------------	-----------------	-----------------------------	-------------------------

<sup>93</sup> El terreno y su precio incluyen un depósito ya construido dentro del mismo

Autoelevador	2	\$ 13.791,00	\$ 5.930.130,00
Transpaletas	3	\$ 719,36	\$ 463.987,20
Carros	6	\$ 500,00	\$ 645.000,00
Racks cantilever	2	\$ 175,00	\$ 75.250,00
Racks selectivos	4	\$ 5.200,00	\$ 4.472.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 11.586.367,20</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.1.3. Costo de muebles y útiles

Tabla 58: Costo de muebles y útiles

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Sillas Oficina	10	\$ 28.990,00	\$ 289.900,00
Escritorios	7	\$ 18.990,00	\$ 132.930,00
Mueble de Oficina	5	\$ 18.090,00	\$ 90.450,00
Mesa	1	\$ 65.500,00	\$ 65.500,00
Aire acondicionado 2200 frigorías	3	\$ 196.399,00	\$ 589.197,00
Aire acondicionado 4500 frigorías	1	\$ 275.999,00	\$ 275.999,00
Computadoras	7	\$ 512.399,00	\$ 3.586.793,00
Teléfono	2	\$ 4.559,00	\$ 9.118,00
Impresoras	2	\$ 66.373,00	\$ 132.746,00
Heladera	1	\$ 149.999,00	\$ 149.999,00
Microondas	1	\$ 45.999,00	\$ 45.999,00
Inodoro y mochila	16	\$ 42.142,00	\$ 674.272,00
Lavatorio	8	\$ 11.041,00	\$ 88.328,00
Grifería Lavatorio	8	\$ 18.256,00	\$ 146.048,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.277.279,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.1.4. Luminaria

Teniendo en cuenta las dimensiones de las áreas y los luxes necesarios para cada lugar de trabajo, se determinó la cantidad de luminarias necesarias para los diferentes sectores de la planta productiva. Para conocer los luxes necesarios se utilizó el decreto 351/79, el cual deja establecido la cantidad de luxes que son necesarios dependiendo de la actividad que se desarrolla en una determinada área.

Tabla 59: Cálculo Luminaria

Sector	M2	Watts M2	LUX REQ	Lúmenes	Watts LED FOCO	CANTIDAD	
Producción	762,30	3049,2	600	457380,00	150	20,33	20
Oficina C	24,00	95,98	500	11997,78	18	5,33	5
Oficina E	27,51	110,04	500	13754,53	18	6,11	6
Oficina F	24,51	98,03	500	12253,83	18	5,45	5
Oficina M	23,17	92,67	500	11583,31	18	5,15	5
Oficina Ñ	38,91	155,65	500	19456,01	18	8,65	9

Oficina O	29,56	118,22	500	14777,97	18	6,57	7
Comedor	32,28	129,11	300	9683,17	18	7,17	7
Recepción B	26,12	104,46	200	5223,03	18	5,80	6
Recepción I	43,30	173,19	200	8659,34	18	9,62	10
Almacén MP	127,41	509,64	200	25482,00	150	3,40	3
Almacén PT	160,29	641,16	200	32058,00	150	4,27	4
Almacén Mantenimiento	15,48	61,93	200	3096,28	18	3,44	3
Almacén Producto en Proceso	45,87	183,47	200	9173,45	30	6,12	6
Pasillos	89,54	358,16	200	17907,92	18	19,90	20
Baño G	14,21	56,83	100	1420,66	18	3,16	3
Baño H	14,21	56,83	100	1420,66	18	3,16	3
Baño K	14,35	57,38	100	1434,59	18	3,19	3
Baño L	14,35	57,38	100	1434,59	18	3,19	3
<b>Total</b>							<b>128</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60: Luminaria Interior

Watts LED	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Watts Totales
18	95	\$ 799,00	\$ 75.905,00	1710
30	6	\$ 934,00	\$ 5.604,00	180
150	27	\$ 10.265,00	\$ 277.155,00	4050
<b>Potencia Total en Watts</b>				<b>5940</b>
<b>Potencia Total en Kw</b>				<b>5,94</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61: Luminaria Exterior

Watts LED	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Watts Totales
50	6	\$ 2.549,00	\$ 15.294,00	300
<b>Potencia Total en Watts</b>				<b>300</b>
<b>Potencia Total en Kw</b>				<b>0,3</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62: Costo luminaria

Detalle	Costo
Luminaria Interna	\$ 358.664,00
Luminaria Externa	\$ 15.294,00
<b>Total</b>	<b>\$ 373.958,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.1.5. Inversión Total

Tabla 63: Inversión Total

Descripción	Costo Total
Infraestructura	\$ 292.599.800,00
Máquinas y Equipos	\$ 37.119.552,20

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Muebles y Útiles	\$ 6.277.279,00
Iluminación	\$ 373.958,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 336.370.589,20</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.2. Amortizaciones

El cálculo de las amortizaciones se realizó teniendo en cuenta el decreto 873/97, el cual establece los años de amortización correspondiente a cada bien. En la siguiente tabla, se detallan los diferentes bienes de la empresa y sus respectivas amortizaciones:

Tabla 64: Amortizaciones

<b>Descripción</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Años</b>	<b>Costo Anual de Amortización</b>	<b>Costo Mensual de Amortización</b>
Construcción Oficina	\$ 77.599.800,00	50	\$ 1.551.996,00	\$ 129.333,00
Cortadora Láser	\$ 3.440.000,00	10	\$ 344.000,00	\$ 28.666,67
Costura Automática	\$ 2.322.000,00	10	\$ 232.200,00	\$ 19.350,00
Bordadora	\$ 1.633.785,00	10	\$ 163.378,50	\$ 13.614,88
Plancha Industrial	\$ 7.249.800,00	10	\$ 724.980,00	\$ 60.415,00
Plegadora de Toallas	\$ 2.365.000,00	10	\$ 236.500,00	\$ 19.708,33
Plegadora de Ropa Plana	\$ 2.567.100,00	10	\$ 256.710,00	\$ 21.392,50
Envasadora	\$ 4.515.000,00	10	\$ 451.500,00	\$ 37.625,00
Autoelevador	\$ 5.930.130,00	5	\$ 1.186.026,00	\$ 98.835,50
Transpaletas	\$ 463.987,20	10	\$ 46.398,72	\$ 3.866,56
Carros	\$ 645.000,00	10	\$ 64.500,00	\$ 5.375,00
Racks cantilever	\$ 75.250,00	10	\$ 7.525,00	\$ 627,08
Racks selectivos	\$ 4.472.000,00	10	\$ 447.200,00	\$ 37.266,67
Sillas Oficina	\$ 289.900,00	10	\$ 28.990,00	\$ 2.415,83
Escritorios	\$ 132.930,00	10	\$ 13.293,00	\$ 1.107,75
Mueble de Oficina	\$ 90.450,00	10	\$ 9.045,00	\$ 753,75
Mesa	\$ 65.500,00	10	\$ 6.550,00	\$ 545,83
Aire acondicionado	\$ 589.197,00	10	\$ 58.919,70	\$ 4.909,98
Aire acondicionado	\$ 275.999,00	10	\$ 27.599,90	\$ 2.299,99
Computadoras	\$ 3.586.793,00	3	\$ 1.195.597,67	\$ 99.633,14
Teléfono	\$ 9.118,00	3	\$ 3.039,33	\$ 253,28
Impresoras	\$ 132.746,00	3	\$ 44.248,67	\$ 3.687,39
Heladera	\$ 149.999,00	10	\$ 14.999,90	\$ 1.249,99
Microondas	\$ 45.999,00	10	\$ 4.599,90	\$ 383,33
Inodoro	\$ 674.272,00	10	\$ 67.427,20	\$ 5.618,93
Lavatorio	\$ 88.328,00	10	\$ 8.832,80	\$ 736,07
Grifería Lavatorio	\$ 146.048,00	10	\$ 14.604,80	\$ 1.217,07
Iluminación	\$ 373.958,00	10	\$ 37.395,80	\$ 3.116,32

<b>Total</b>	<b>\$ 604.004,82</b>
--------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Costo de Materias Primas e Insumos

A continuación, se detallan las materias primas e insumos necesarias para la elaboración de los productos:

Tabla 65: Materias primas e insumos

<i>Descripción</i>	<i>Unidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad Mensual</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Costo Anual</i>
Tela sábana blanco	50 metros	\$ 2.250,00	8.250 metros	\$ 371.250,00	\$ 4.455.000,00
Tela sábana natural	50 metros	\$ 2.330,00	1.179 metros	\$ 54.941,40	\$ 659.296,80
Tela sábana gris	50 metros	\$ 2.330,00	1.179 metros	\$ 54.941,40	\$ 659.296,80
Tela sábana celeste	50 metros	\$ 2.330,00	1.179 metros	\$ 54.941,40	\$ 659.296,80
Tela toalla blanco	80 metros	\$ 2.370,00	3.450 metros	\$ 102.206,25	\$ 1.226.475,00
Tela toalla natural	80 metros	\$ 2.400,00	493 metros	\$ 14.790,00	\$ 177.480,00
Tela toalla gris	80 metros	\$ 2.400,00	493 metros	\$ 14.790,00	\$ 177.480,00
Tela toalla celeste	80 metros	\$ 2.400,00	493 metros	\$ 14.790,00	\$ 177.480,00
Hilo blanco	1 unidades	\$ 1.250,00	28 unidades	\$ 35.000,00	\$ 420.000,00
Hilo natural	1 unidades	\$ 1.340,00	7 unidades	\$ 9.380,00	\$ 112.560,00
Hilo gris	1 unidades	\$ 1.340,00	7 unidades	\$ 9.380,00	\$ 112.560,00
Hilo celeste	1 unidades	\$ 1.340,00	7 unidades	\$ 9.380,00	\$ 112.560,00
Hilo para bordar	1 unidades	\$ 800,00	3 unidades	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00
Elástico	50 metros	\$ 2.310,00	3.240 metros	\$ 149.688,00	\$ 1.796.256,00
Etiquetas de cuidado	1.000 unidades	\$ 3.950,00	11.240 unidades	\$ 44.398,00	\$ 532.776,00
Envase	500 unidades	\$ 2.450,00	7.240 unidades	\$ 35.476,00	\$ 425.712,00
Cajas de Cartón 60 x 25 x 30	1 unidades	\$ 317,77	364 unidades	\$ 115.668,28	\$ 1.388.019,36
Cajas de Cartón 60 x 50 x 30	1 unidades	\$ 420,56	724 unidades	\$ 304.485,44	\$ 3.653.825,28
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.397.906,17</b>	<b>\$ 16.774.874,04</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.4. Costo de Energía Eléctrica

Como la empresa está ubicada en el Parque Industrial de Florencio Varela, la empresa que se encarga de suministrar energía eléctrica es EDESUR (Empresa Distribuidora de Energía Sur). En la siguiente tabla, se detalla la potencia y el uso diario de los diferentes bienes sobre los cuales cual se calculará el costo:

Tabla 66: Potencia Total

	<b>Detalle</b>	<b>Potencia (kW)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Potencia Total (kW)</b>	<b>Uso Diario (h)<sup>94</sup></b>
<b>Máquinas y Equipos</b>					
	Cortadora Láser	6,8	1	6,8	8
	Costura Automática	3	1	3	8
Toalla	Plancha	1,5	1	1,5	2,3
Toallón			1		5
Juego de Sábana			1		<b>6,73</b>
	Plegadora de toallas	2	1	2	0,6
	Plegadora ropa plana	1,3	1	1,3	0,3
	Inspección de Rollos	1,5	1	1,5	0,1
Toalla y toallón	Envasadora	1,5	1	1,5	<b>2,24</b>
Juego de Sábana			1		1,8
	<b>Subtotal</b>	<b>17,6</b>		<b>17,6</b>	
<b>Muebles y Útiles</b>					
	Aire acondicionado 2200 frig.	1,35	3	4,05	8
	Aire acondicionado 4500 frig.	2,8	1	2,8	8
	Computadoras	0,28	7	1,96	8
	Teléfono	0,07	2	0,14	8
	Impresoras	0,15	2	0,3	3
	Heladera	0,2	1	0,2	24
	Microondas	0,8	1	0,8	2
	<b>Subtotal</b>	<b>5,65</b>		<b>10,25</b>	
<b>Iluminación</b>					
	Planta y oficinas	5,94	1	5,94	8
	Exterior	0,3	1	0,3	12
	<b>Subtotal</b>	<b>6,24</b>		<b>6,24</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>29,49</b>		<b>34,09</b>	

Fuente: Elaboración Propia

<sup>94</sup> Para el caso de la plancha y envasadora, que dependiendo del producto que se esté fabricando cambia el consumo diario, se tomó en la cuenta el consumo más alto

Teniendo en cuenta lo anterior, se calcularon los diferentes consumos en los diferentes momentos del día. Dividiendo las horas del día en valle nocturno, punta y fuera de punta.

Tabla 67. Horas valle nocturno

<b>Horas de valle Nocturno (de 23 a 5)</b>	<b>Kw</b>	<b>Horas</b>	<b>Consumo Valle Nocturno</b>	<b>Consumo Valle Nocturno (Mensual)</b>
Heladera	0,20 kw	6	1,20 kw	36,00 kw
Teléfono	0,140 kw	6	,84 kw	25,20 kw
Iluminación exterior	0,300 kw	6	1,80 kw	54,00 kw
<b>Potencia total</b>	<b>0,640 kw</b>		<b>3,840 kw</b>	<b>115,200 kw</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68: Horas de punta

<b>Horas de punta (de 18 a 23)</b>	<b>Kw</b>	<b>Horas</b>	<b>Consumo de punta</b>	<b>Consumo de punta (Mensual)</b>
Heladera	0,20 kw	5	1,00 kw	30,00 kw
Teléfono	0,140 kw	5	,70 kw	21,00 kw
Iluminación exterior	0,300 kw	5	1,50 kw	45,00 kw
<b>Potencia total</b>	<b>0,640 kw</b>		<b>3,200 kw</b>	<b>96,000 kw</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 69: Hora fuera de punta

<b>Horas fuera de punta (de 5 a 18)</b>	<b>Kw</b>	<b>Horas</b>	<b>Consumo fuera de punta</b>	<b>Consumo fuera de punta (Mensual)</b>
Cortadora Láser	6,80 kw	8	54,40 kw	1.088,00 kw
Costura Automática	3,00 kw	8	24,00 kw	480,00 kw
Plancha	1,50 kw	6,73	10,10 kw	201,90 kw
Plegadora de toallas	2,00 kw	0,6	1,20 kw	24,00 kw
Plegadora ropa plana	1,30 kw	0,3	,39 kw	7,80 kw
Envasadora	1,50 kw	2,24	3,36 kw	67,20 kw
Computadoras	1,96 kw	8	15,68 kw	313,60 kw
Iluminación	5,94 kw	11	65,34 kw	1.306,80 kw
Impresora	0,30 kw	4	1,20 kw	24,00 kw
Teléfono	0,14 kw	11	1,54 kw	46,20 kw

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Aire Acondicionado	4,05 kw	8	32,40 kw	648,00 kw
Aire Acondicionado	2,80 kw	8	22,40 kw	448,00 kw
Heladera	0,20 kw	11	2,20 kw	66,00 kw
Microondas	0,80 kw	2	1,60 kw	32,00 kw
Iluminación exterior	0,300 kw	2	,60 kw	18,00 kw
<b>Potencia Total</b>	<b>32,590 kw</b>		<b>235,805 kw</b>	<b>4.753,500 kw</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 70: Potencias y consumos totales

<b>Potencias</b>	
Potencia en Horas de punta	0,64 kw
Potencia en Horas fuera de punta	34,09 kw
<b>Potencia Total</b>	<b>34,73 kw</b>
<b>Consumos</b>	
Horas de punta	96,0 kw/h
Horas de valle nocturno	115,2 kw/h
Horas fuera de punta	4.753,5 kw/h
<b>Consumo Total</b>	<b>4.964,7 kw/h</b>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los cálculos anteriores se determinó que la planta hará uso de la Tarifa 2-Mediana Demandas, en base a esta categoría se calculará el costo fijo y variable que es generado por la empresa. Esta categoría tarifaria se aplica a los consumos de energía y potencia para cualquier uso final cuando la demanda máxima de potencia es igual o superior a los 10 kW e inferior a los 50 kW.

Tabla 71: Costo de energía eléctrica

<b>TARIFA 2. MEDIANAS DEMANDAS</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor (kW/\$)</b>	<b>Costo</b>
Cargo Fijo	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00
Cargo Potencia Contratada (\$/kW)	\$ 529,00	\$ 18.372,17
Cargo Potencia Adquirida (\$/kW)	\$ 56,54	\$ 981,82
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 20.813,99</b>
<b>Consumo</b>		
Cargo Variable	\$ 11,3960	\$ 56.577,72
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 56.577,72</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 77.391,71</b>
Carga Impositiva provincial + IVA <sup>95</sup>	34,7%	\$ 26.348,30

<sup>95</sup> Obtenida de <https://www.energia.gob.ar/contenidos/archivos/pdfs/impuestos/Informe%20de%20Impuestos%20V1.pdf>

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 103.740,01</b>
<b>\$/kw-h</b>	<b>\$ 20,90</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.5. Costo Salarial

Para el costo salarial se tienen en cuenta aquellos días laborables netos, ausencias pagas, aportes patronales y las retenciones al empleado teniendo en cuenta la legislación actual argentina. Este cálculo encuentra basado en lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

Tabla 72: Días laborales netos

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Días del año	365
Sábados	52
Domingos	53
Feridos Nacionales	19
Feridos Imprevistos	2
<b>Subtotal</b>	<b>239</b>
Licencias ordinarias	14
Licencias especiales	10
Licencias por enfermedad	10
<b>Total días laborales netos</b>	<b>205</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los aportes patronales del empleador corresponden a un 28% y las retenciones al empleado a un 17%.

Tabla 73: Aportes y retenciones

<b>Contribuciones</b>	<b>Empleador</b>	<b>Trabajador</b>
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	
ART	2%	
<b>TOTAL</b>	<b>28%</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los porcentajes correspondientes a las cargas sociales asciende a un 71,69%.

Tabla 74: Cargas Sociales

Jornal Básico	100%
Licencias ordinarias	6,83%
Licencias especiales	4,88%
Licencias por enfermedad	4,88%
Feridos Nacionales	9,27%
Feridos Imprevistos	0,98%

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>Subtotal</b>	<b>126,83%</b>
SAC	8,3%
<b>Subtotal</b>	<b>135,16%</b>
Aportes Patronales	28%
<b>Subtotal</b>	<b>162,69%</b>
Despido	5%
Ropa de Trabajo	4%
Subtotal	171,69%
<b>Total</b>	<b>71,69%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se detalló en la etapa 5. *Recursos Humanos*, los niveles salariales se determinan a través de las escalas salariales establecidas por el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (S.E.T.I.A). En base a dichas escalas, la empresa decide establecer una escala propia que se ajuste de mejor manera a la estructura de la empresa y al contexto social actual. Esta nueva escala se puede apreciar en la *Tabla 46: Escala salarial de BLEXTIL S.R.L.*

Tomando los valores establecidos para cada puesto y categoría y los porcentajes anteriormente calculados, se calcularon los diferentes sueldos para los diferentes puestos:

Tabla 75: Costos salariales

Puesto	Categoría	Cantidad	Monto	Cargas Sociales	Retenciones	Sueldo Neto	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente General	A	1	\$ 579.335,22	\$ 415.321,18	\$ 98.486,99	\$ 480.848,23	\$ 994.656,39	\$ 11.935.876,72
Jefe de Producción	B	1	\$ 415.883,74	\$ 298.144,01	\$ 70.700,24	\$ 345.183,50	\$ 714.027,75	\$ 8.568.332,99
Jefe de Administración	B	1	\$ 415.883,74	\$ 298.144,01	\$ 70.700,24	\$ 345.183,50	\$ 714.027,75	\$ 8.568.332,99
Jefe de Comercialización	B	1	\$ 415.883,74	\$ 298.144,01	\$ 70.700,24	\$ 345.183,50	\$ 714.027,75	\$ 8.568.332,99
Responsable de Almacenes	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de Mantenimiento	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de Calidad	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de Compras	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de Ventas	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de RRHH	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Responsable de Finanzas	C	1	\$ 268.969,05	\$ 192.821,95	\$ 45.724,74	\$ 223.244,31	\$ 461.791,00	\$ 5.541.492,01
Operarios	E	8	\$ 232.889,86	\$ 166.957,04	\$ 39.591,28	\$ 193.298,58	\$ 3.198.775,16	\$ 38.385.301,91
Vendedores	D	3	\$ 248.091,95	\$ 177.855,30	\$ 42.175,63	\$ 205.916,32	\$ 1.277.841,76	\$ 15.334.101,07
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 10.845.893,56</b>	<b>\$ 130.150.722,72</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.6. Costos de administración y comercialización

Tabla 76: Costos administrativos

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Internet Corporativo para Empresas TELECOM 300 Megas	\$ 23.550,00
Teléfonos	\$ 2.880,00
Licencia software por usuario	\$ 107.500,00
Asesor contable	\$ 140.000,00
Asesor legal	\$ 140.000,00
Servicio de Limpieza	\$ 195.000,00
Insumos oficina	\$ 4.000,00
Amortizaciones mensuales	\$ 124.812,32
<b>Costos Fijos 1er Año</b>	
Adaptación Software	\$ 645.000,00
Desarrollo Página Web	\$ 46.785,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 77: Costos comercialización

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Mantenimiento Página Web	\$ 10.900,00
Redes Sociales	\$ 15.270,00
Transporte PT <sup>96</sup>	\$ 1.247.038

Fuente: Elaboración Propia

## 7.7. Costos fijos y costos variables

Tabla 78: Costos Fijos y Variables

<b>Descripción</b>	<b>Costos Fijos</b>		<b>Costos Variables</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
MP e Insumos	\$ -	\$ -	\$ 1.397.906,17	\$ 16.774.874,04
Mano de Obra	\$ 10.845.893,56	\$ 130.150.722,72	\$ -	\$ -
Amortizaciones Producción	\$ 476.076,19	\$ 5.712.914,22	\$ -	\$ -
Energía Eléctrica	\$ 20.813,99	\$ 249.767,85	\$ 56.577,72	\$ 678.932,65
Costos Administración	\$ 733.742,32	\$ 8.804.907,87	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
Costos Comercialización	\$ 26.170,00	\$ 314.040,00	\$ 1.247.037,60	\$ 14.964.451,20
<b>Total</b>	<b>\$ 12.102.696,05</b>	<b>\$ 145.232.352,65</b>	<b>\$ 2.705.521,49</b>	<b>\$ 32.466.257,89</b>
<b>Costo total mensual</b>			<b>\$</b>	

<sup>96</sup> Para calcular el transporte, se hizo una estimación con los kilómetros que abarcarían un viaje por las ciudades con mayores flujos turísticos de Argentina, involucrando a las prov. de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba. Con un precio de transporte de \$301,8 por Km

	<b>14.808.217,55</b>
<b>Costo total anual</b>	<b>\$ 177.698.610,5 5</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 79: Costos unitarios

<b>Variables</b>		
	Juego de Sábana	Set de Toalla y Toallón
MP e Insumos	\$ 386,57	\$ 213,01
Costos Administración	\$ 1,24	\$ 0,99
Costos Comercialización	\$ 385,24	\$ 308,21
Energía Eléctrica	\$ 17,48	\$ 13,98
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 790,53</b>	<b>\$ 536,20</b>
<b>Fijos</b>		
	Juego de Sábana	Set de Toalla y Toallón
Mano de Obra	\$ 3.350,60	\$ 2.680,65
Amortizaciones	\$ 147,07	\$ 117,67
Energía Eléctrica	\$ 6,43	\$ 5,14
Costos Administración	\$ 226,67	\$ 181,35
Costos Comercialización	\$ 8,08	\$ 6,47
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 3.738,86</b>	<b>\$ 2.991,27</b>
<b>Costos Unitarios Totales</b>	<b>\$ 4.529,39</b>	<b>\$ 3.527,47</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.8. Precio de venta unitario

Teniendo en cuenta los costos unitarios y un margen de utilidad del 40%, se obtuvo el precio de venta. Hay que considerar que los juegos de sábana cuentan con diferentes tamaños, por lo cual este precio de venta es una estimación como base que variará según la cantidad de plazas, siendo la de 2 ½ la que tendría un mayor precio.

Tabla 80: Precio de Venta

<b>Producto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Utilidad (0,4)</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>IVA (0,21)</b>	<b>Precio Final</b>
Juego de Sábana	\$ 4.529,39	\$ 1.811,76	\$ 6.341,15	\$ 1.331,64	<b>\$ 7.672,79</b>
Set Toalla y Toallón	\$ 3.527,47	\$ 1.410,99	\$ 4.938,46	\$ 1.037,08	<b>\$ 5.975,53</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular los ingresos hay que tener en cuenta que estos productos son estacionales y tienen temporadas altas y bajas. Por esto, se considera las temporadas bajas con un 35% del ingreso y a las altas con un 135%.

Para recordar, la temporada alta comprende los meses de enero, junio, julio, noviembre y diciembre.

Tabla 81: Ingresos

<i>Anual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Mensual Baja (35%)</i>	<i>Mensual Alta (135%)</i>
\$ 486.029.781,25	\$ 40.502.481,77	\$ 14.175.868,62	\$ 66.829.094,92

Fuente: Elaboración Propia

## 7.9. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio muestra a cantidad de unidades que deben venderse para lograr una igualdad entre el costo fijo y el costo variable. Lo considerado beneficio se genera por encima de este punto.

Como la empresa cuenta con más de un producto, se realiza el cálculo del punto de equilibrio con valores ponderados. La fórmula para poder calcular el punto de equilibrio es la siguiente

$$PC = \text{COSTOS FIJOS TOTALES ANUALES} / \text{MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO}$$

Tabla 82: Contribuciones marginales ponderadas

	<b>Juego de Sábana</b>	<b>Set Toalla y Toallón</b>
Ventas anuales	38.838	48.548
Porcentaje de participación	44%	56%
Precio de venta unitario	\$ 6.341,15	\$ 4.938,46
Costo variable unitario	\$ 790,53	\$ 536,20
Margen de contribución unitario	\$ 5.550,62	\$ 4.402,26
Margen de contribución ponderado	\$ 2.466,93	\$ 2.445,71
<b>Total</b>	<b>\$ 4.912,64</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 83: Punto de Equilibrio en unidades

<b>Juego de Sábana</b>	13.202
<b>Set Toalla y Toallón</b>	16.502
<b>Total</b>	29.704

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 84: Punto de Equilibrio en pesos

<b>Juego de Sábana</b>	\$ 83.713.426,59
<b>Set Toalla y Toallón</b>	\$ 81.495.388,56
<b>Total</b>	\$ 165.208.815,14

Fuente: Elaboración Propia

## 7.10. Punto de Cierre

El punto de cierre expresa el momento en donde los ingresos alcanzan para hacer frente solo a los costos erogables. Este se calcula con la siguiente formula:

$$PC = \text{COSTOS FIJOS EROGABLES} / \text{MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO}$$

Tabla 85: Punto de Cierre en unidades

<b>Juego de Sábana</b>	12.685
<b>Set Toalla y Toallón</b>	15.856
<b>Total</b>	28.541

Fuente: Elaboración Propia

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Tabla 86: Punto de Cierre en pesos

<b>Juego de Sábana</b>	\$ 80.436.054,98
<b>Set Toalla y Toallón</b>	\$ 78.304.852,90
<b>Total</b>	\$ 158.740.907,88

Fuente: Elaboración Propia



	90,11											
<b>Total</b>	<b>\$ -</b> <b>30.177.4</b> <b>86,39</b>	<b>\$</b> <b>52.439.3</b> <b>04,81</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$</b> <b>52.439.3</b> <b>04,81</b>	<b>\$</b> <b>52.439.3</b> <b>04,81</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$ -</b> <b>213.921,</b> <b>49</b>	<b>\$</b> <b>52.439.3</b> <b>04,81</b>	<b>\$</b> <b>52.439.3</b> <b>04,81</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2. Valor de Desecho

El valor de desecho se calculó a través del método contable

Tabla 88: Valor de Desecho

Valor de activos	\$ 336.370.589,20
Amortizaciones	\$ 57.850.249,20
<b>Valor de desecho</b>	<b>\$ 278.520.340,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.3. Flujos de fondos proyectados

### 8.3.1. Crecimiento Esperado

Para realizar lo detallado en la siguiente tabla se estimó un crecimiento anual del 2%. A través de esto se buscó estimar los ingresos por ventas que tendría la empresa, para poder usar dichos valores en el flujo de fondos.

Tabla 89: Crecimiento Anual Esperado

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Juegos de Sábanas</b>	38.838	39.615	40.407	41.215	42.040	42.880	43.738	44.613	45.505	46.415	
<b>Set Toalla + Toallón</b>	48.548	49.519	50.509	51.520	52.550	53.601	54.673	55.766	56.882	58.019	
<b>Costos Fijos</b>	\$ 145.924.13 7,65	\$ 145.232.35 2,65	\$ 145.232.35 2,65	\$ 143.989.46 6,99	\$ 143.989.46 6,99	\$ 143.890.63 1,49	\$ 143.890.63 1,49	\$ 143.890.63 1,49	\$ 143.890.63 1,49	\$ 143.890.63 1,49	\$ 143.890.63 1,49
<b>Costos Variables</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

	32.466.257 ,89	33.115.583 ,05	33.777.894 ,71	34.453.452 ,61	35.142.521 ,66	35.845.372 ,09	36.562.279 ,53	37.293.525 ,13	38.039.395 ,63	38.800.183 ,54
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 419.200.68 6,33	\$ 427.584.70 0,05	\$ 436.136.39 4,05	\$ 444.859.12 1,93	\$ 453.756.30 4,37	\$ 462.831.43 0,46	\$ 472.088.05 9,07	\$ 481.529.82 0,25	\$ 491.160.41 6,66	\$ 500.983.62 4,99

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.2. Flujo de fondos proyectados con financiamiento propio

Tabla 90: Flujo de fondos proyectados con financiamiento propio

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Activo Fijo	\$ - 336.370. 589,20										
Activo de trabajo	\$ - 31.461.0 15,34										\$ 31.461.0 15,34
Valor de desecho											\$ 278.520. 340,00
Ingreso por Ventas		\$ 419.200. 686,33	\$ 427.584. 700,05	\$ 436.136. 394,05	\$ 444.859. 121,93	\$ 453.756. 304,37	\$ 462.831. 430,46	\$ 472.088. 059,07	\$ 481.529. 820,25	\$ 491.160. 416,66	\$ 500.983. 624,99
Otros ingresos											
Costos Variables		\$ - 32.466.2 57,89	\$ - 33.115.5 83,05	\$ - 33.777.8 94,71	\$ - 34.453.4 52,61	\$ - 35.142.5 21,66	\$ - 35.845.3 72,09	\$ - 36.562.2 79,53	\$ - 37.293.5 25,13	\$ - 38.039.3 95,63	\$ - 38.800.1 83,54
Intereses Créditos											
<b>Subtotal 1: Margen Bruto</b>		\$ 386.734. 428,43	\$ 394.469. 117,00	\$ 402.358. 499,34	\$ 410.405. 669,33	\$ 418.613. 782,71	\$ 426.986. 058,37	\$ 435.525. 779,54	\$ 444.236. 295,13	\$ 453.121. 021,03	\$ 772.164. 796,79

Costos Fijos (incluyen Amortizaciones)		\$ - 145.924. 137,65	\$ - 145.232. 352,65	\$ - 145.232. 352,65	\$ - 143.989. 466,99	\$ - 143.989. 466,99	\$ - 143.890. 631,49				
<b>Subtotal 2: Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 240.810. 290,78	\$ 249.236. 764,35	\$ 257.126. 146,69	\$ 266.416. 202,34	\$ 274.624. 315,73	\$ 283.095. 426,88	\$ 291.635. 148,05	\$ 300.345. 663,64	\$ 309.230. 389,54	\$ 628.274. 165,30
Impuestos		\$ - 84.283.6 01,77	\$ - 87.232.8 67,52	\$ - 89.994.1 51,34	\$ - 93.245.6 70,82	\$ - 96.118.5 10,50	\$ - 99.083.3 99,41	\$ - 102.072. 301,82	\$ - 105.120. 982,27	\$ - 108.230. 636,34	\$ - 219.895. 957,85
<b>Subtotal 3: Utilidad después de Impuestos</b>		\$ 156.526. 689,01	\$ 162.003. 896,83	\$ 167.131. 995,35	\$ 173.170. 531,52	\$ 178.505. 805,22	\$ 184.012. 027,47	\$ 189.562. 846,23	\$ 195.224. 681,37	\$ 200.999. 753,20	\$ 408.378. 207,44
Amortizaciones		\$ 7.248.05 7,89	\$ 7.248.05 7,89	\$ 7.248.05 7,89	\$ 6.005.17 2,22	\$ 6.005.17 2,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22
Préstamo Crédito											
Amortización de Capital- Crédito											
<b>Total Utilidad Neta</b>	\$ - 367.831. 604,54	\$ 163.774. 746,89	\$ 169.251. 954,71	\$ 174.380. 053,23	\$ 179.175. 703,74	\$ 184.510. 977,44	\$ 188.831. 173,69	\$ 194.381. 992,45	\$ 200.043. 827,59	\$ 205.818. 899,42	\$ 413.197. 353,66

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.3. Flujo de fondos proyectados con financiamiento de terceros

Se evalúa el mismo proyecto, pero con un Crédito del BICE a través de CreAr Inversión PyME. Este crédito es de un monto de \$275.000.000, con una tasa del 49% y un plazo de 7 años, de los cuales se cuenta con 24 meses de gracia. Evaluando el crédito a través del sistema alemán, se obtiene lo siguiente:

Tabla 91: Crédito, sistema alemán

<b>Saldo para cálculo de interés</b>	\$ 275.000.000,0	\$ 275.000.000,0	\$ 275.000.000,0	\$ 220.000.000,0	\$ 165.000.000,0	\$ 110.000.000,0	\$ 55.000.000,0
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------

	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cuota capital</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
<b>Interés</b>	\$ 134.750.000,00	\$ 134.750.000,00	\$ 134.750.000,00	\$ 107.800.000,00	\$ 80.850.000,00	\$ 53.900.000,00	\$ 26.950.000,00
<b>Cuota</b>	\$ 134.750.000,00	\$ 134.750.000,00	\$ 189.750.000,00	\$ 162.800.000,00	\$ 135.850.000,00	\$ 108.900.000,00	\$ 81.950.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 92: Flujo de fondos proyectados con financiamiento de terceros

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Activo Fijo	\$ - 336.370. 589,20										
Activo de trabajo	\$ - 31.461.0 15,34										\$ 31.461.0 15,34
Valor de desecho											\$ 278.520. 340,00
Ingreso por Ventas		\$ 419.200. 686,33	\$ 427.584.7 00,05	\$ 436.136. 394,05	\$ 444.859. 121,93	\$ 453.756. 304,37	\$ 462.831. 430,46	\$ 472.088. 059,07	\$ 481.529. 820,25	\$ 491.160. 416,66	\$ 500.983. 624,99
Otros ingresos											
Costos Variables		\$ - 32.466.2 57,89	\$ - 33.115.58 3,05	\$ - 33.777.8 94,71	\$ - 34.453.4 52,61	\$ - 35.142.5 21,66	\$ - 35.845.3 72,09	\$ - 36.562.2 79,53	\$ - 37.293.5 25,13	\$ - 38.039.3 95,63	\$ - 38.800.1 83,54
Intereses Créditos		\$ - 134.750.	\$ - 134.750.0	\$ - 134.750.	\$ - 107.800.	\$ - 80.850.0	\$ - 53.900.0	\$ - 26.950.0			

		000,00	00,00	000,00	000,00	00,00	00,00	00,00			
<b>Subtotal 1: Margen Bruto</b>		\$ 251.984. 428,43	\$ 259.719.1 17,00	\$ 267.608. 499,34	\$ 302.605. 669,33	\$ 337.763. 782,71	\$ 373.086. 058,37	\$ 408.575. 779,54	\$ 444.236. 295,13	\$ 453.121. 021,03	\$ 772.164. 796,79
Costos Fijos (incluyen Amortizaciones)		\$ - 145.924. 137,65	\$ - 145.232.3 52,65	\$ - 145.232. 352,65	\$ - 143.989. 466,99	\$ - 143.989. 466,99	\$ - 143.890. 631,49				
<b>Subtotal 2: Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 106.060. 290,78	\$ 114.486.7 64,35	\$ 122.376. 146,69	\$ 158.616. 202,34	\$ 193.774. 315,73	\$ 229.195. 426,88	\$ 264.685. 148,05	\$ 300.345. 663,64	\$ 309.230. 389,54	\$ 628.274. 165,30
Impuestos		\$ - 37.121.1 01,77	\$ - 40.070.36 7,52	\$ - 42.831.6 51,34	\$ - 55.515.6 70,82	\$ - 67.821.0 10,50	\$ - 80.218.3 99,41	\$ - 92.639.8 01,82	\$ - 105.120. 982,27	\$ - 108.230. 636,34	\$ - 219.895. 957,85
<b>Subtotal 3: Utilidad después de Impuestos</b>		\$ 68.939.1 89,01	\$ 74.416.39 6,83	\$ 79.544.4 95,35	\$ 103.100. 531,52	\$ 125.953. 305,22	\$ 148.977. 027,47	\$ 172.045. 346,23	\$ 195.224. 681,37	\$ 200.999. 753,20	\$ 408.378. 207,44
Amortizaciones		\$ 7.248.05 7,89	\$ 7.248.057 ,89	\$ 7.248.05 7,89	\$ 6.005.17 2,22	\$ 6.005.17 2,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22	\$ 4.819.14 6,22
Préstamo Crédito	\$ 275.000. 000,00										
Amortización de Capital- Crédito		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ - 55.000.0 00,00							
<b>Total Utilidad Neta</b>	\$ - 92.831.6 04,54	\$ 76.187.2 46,89	\$ 81.664.45 4,71	\$ 31.792.5 53,23	\$ 54.105.7 03,74	\$ 76.958.4 77,44	\$ 98.796.1 73,69	\$ 121.864. 492,45	\$ 200.043. 827,59	\$ 205.818. 899,42	\$ 413.197. 353,66

Fuente: Elaboración Propia

## 8.4. Indicadores Financieros

Teniendo la información reflejada en los flujos de fondos proyectados, se obtienen los siguientes indicadores financieros para poder determinar que alternativa es más conveniente para llevar a cabo este proyecto, reflejando estos indicadores tanto en el de financiamiento propio como el de financiamiento de terceros. Para evaluar los mismos, se utilizó una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) de 40%

Tabla 93: VAN, TIR Y PR

	<b>Financiamiento Propio</b>	<b>Financiamiento de Terceros</b>
<b>VAN</b>	\$ 61.321.134,50	\$ 105.716.386,71
<b>TIR</b>	47%	79%
<b>PR</b>	6	2

Fuente: Elaboración Propia

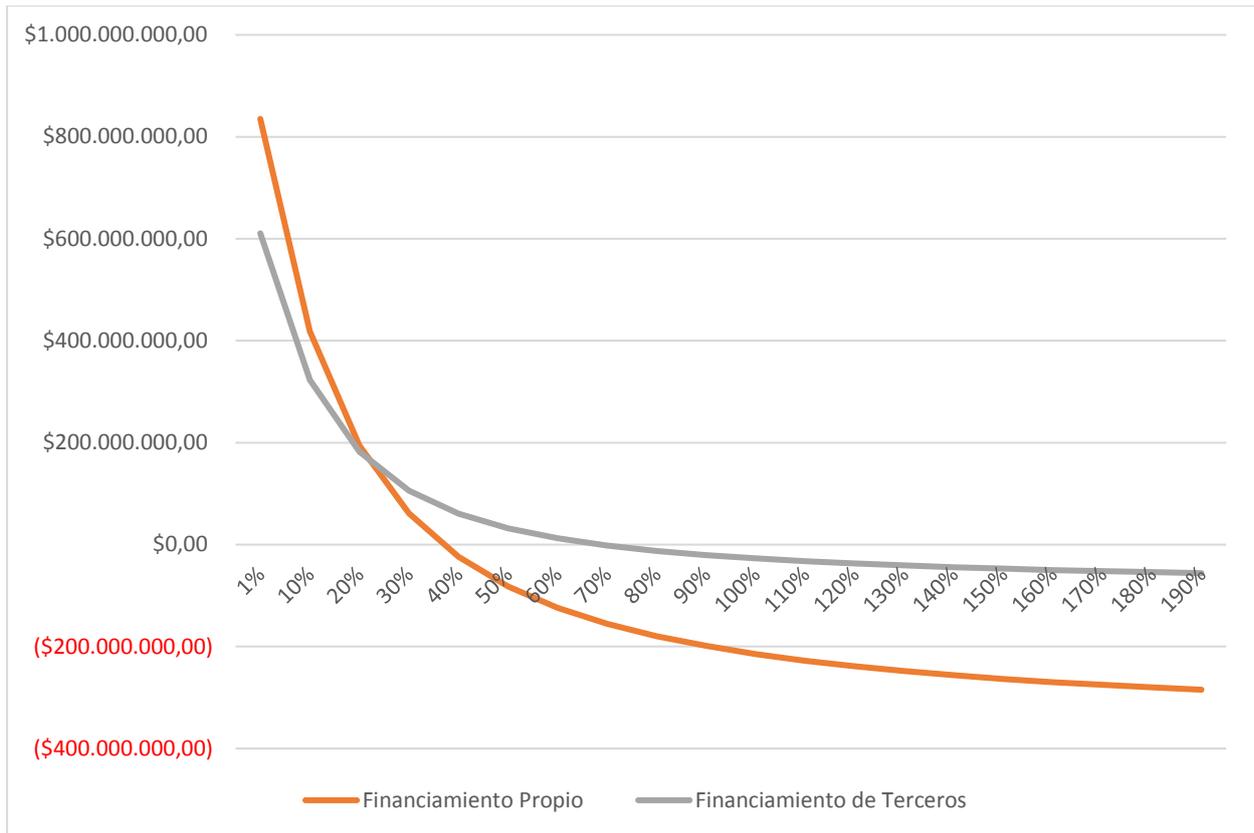
Se puede observar la importancia del financiamiento externo dentro de este proyecto, ya que tomando dicho financiamiento el proyecto presenta un período de recupero mucho más rápido, así como también que tanto en el VAN y en el TIR presenta mayor rentabilidad que si se decidiera hacer financiamiento propio.

Tabla 94: Curva de Fisher

<b>Tasa</b>	<b>Financiamiento Propio</b>	<b>Financiamiento de Terceros</b>
1%	\$ 1.583.409.198,13	\$ 1.172.455.448,81
10%	\$ 835.146.375,37	\$ 610.765.424,97
20%	\$ 418.290.859,75	\$ 323.031.535,52
30%	\$ 194.102.263,14	\$ 182.031.882,91
40%	\$ 61.321.134,50	\$ 105.716.386,71
50%	\$ -23.787.521,91	\$ 60.627.821,02
60%	\$ -81.941.497,95	\$ 31.881.881,24
70%	\$ -123.774.304,08	\$ 12.327.155,68
80%	\$ -155.136.793,31	\$ -1.716.552,75
90%	\$ -179.448.146,67	\$ -12.263.419,34
100%	\$ -198.813.265,54	\$ -20.478.558,51
110%	\$ -214.587.499,52	\$ -27.070.310,51
120%	\$ -227.678.056,96	\$ -32.488.943,62
130%	\$ -238.712.867,29	\$ -37.032.295,89
140%	\$ -248.139.353,71	\$ -40.904.471,93
150%	\$ -256.284.469,45	\$ -44.249.795,09
160%	\$ -263.392.459,00	\$ -47.173.182,10
170%	\$ -269.649.344,71	\$ -49.752.787,94
180%	\$ -275.199.244,48	\$ -52.048.098,49
190%	\$ -280.155.514,43	\$ -54.105.257,29
200%	\$ -284.608.526,46	\$ -55.960.662,95

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Curva de Fisher



Fuente: Elaboración Propia

En base a lo anterior, se puede concluir que cuando la TMAR sea menor al 20% es conveniente realizar la inversión con financiamiento propio. Por otro lado, cuando la misma ese porcentaje, es más rentable optar por la inversión con financiamiento de terceros.

### 8.5. Efecto Leverage

Tabla 95: Efecto Leverage

<b>IL VAN</b>	1,72
<b>IL TIR</b>	31,83%

Fuente: Elaboración Propia

Este indicador expresa que el financiamiento con terceros brinda un excedente 72% mayor que el financiamiento con capital propio. Con respecto a la TIR, el financiamiento por terceros ofrece 31,83% más de rendimiento que el de financiamiento propio.

## **9. Conclusión**

Teniendo en cuenta las diferentes etapas que se evaluaron en este proyecto, es posible llegar a la conclusión de que la puesta en marcha de este es viable. Como se pudo ver en los resultados de los indicadores financieros, es significativo destacar la importancia de la financiación a través de terceros para poder afrontar de mejor manera lo que conlleva este proyecto. Si bien el mismo requiere una inversión considerable, el mercado apuntado crece constantemente con la expansión turística y, además, es posible destinar estos productos a otro tipo de clientes fuera de la industria hotelera y parahotelera. Por otro lado, vinculado a la maquinaria, las mismas permiten ser utilizadas para trabajar con más productos textiles de ser necesario, solo teniendo que modificar el programa establecido en sus softwares.