



**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**

**Escuela de Administración de Negocios**

**Magíster en Administración de Negocios**

**Plan de Negocios TEMPUR SEALY VENTA DIRECTA**

**Autor: GAUNA, Luciana**

**DNI: 27.957.109**

**Director del Trabajo de Graduación:**

**COYA, Alejandro**

**C.A.B.A, 20 de Octubre de 2017**

# Índice

Descripción de la Oportunidad de Negocio .....	4
Formato del negocio .....	4
Objetivos.....	5
Herramientas y Conceptos de Management Utilizados.....	6
Análisis Estratégico .....	6
Análisis Financiero.....	7
Investigación de Datos Claves .....	8
Descripción de la Empresa .....	8
Descripción del Negocio.....	10
Descripción del Producto .....	12
Descripción del Macroentorno General.....	14
Análisis de la Industria.....	16
Análisis del Mercado.....	17
Análisis Estratégico del Negocio .....	21
Análisis competitivo .....	21
Análisis FODA .....	21
5 Fuerzas de Porter .....	24
Análisis PEST .....	27
Cadena de Valor .....	34
Factores Claves del Éxito .....	37
Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios .....	39
Plan de Marketing.....	39
<i>Producto</i> .....	39
<i>Precio</i> .....	41
<i>Lugar de Venta</i> .....	42
<i>Promoción</i> .....	42
Plan de Recursos Humanos .....	43
<i>Misión</i> .....	43
<i>Visión</i> .....	43
<i>Filosofía</i> .....	43
<i>Equipo</i> .....	43
Plan de Operaciones .....	46
<i>Planificación</i> .....	46
<i>Abastecimiento</i> .....	46
<i>Producción</i> .....	46
<i>Depósito</i> .....	47
<i>Logística</i> .....	48
Plan Financiero.....	49
<i>Objetivos de Venta</i> .....	49
<i>Estado de Resultados</i> .....	50
<i>Balance</i> .....	51
<i>Flujo de Fondos</i> .....	51
<i>Análisis de Ratios</i> .....	52
Condiciones para la Viabilidad del Plan .....	53
Plan de Implementación .....	53
<i>Área Comercial</i> .....	53
<i>Áreas Operativas</i> .....	54
Conclusiones.....	55

Bibliografía .....	57
Anexos .....	60
Anexo 1.....	60
Anexo 2.....	65
Anexo 3.....	66
Anexo 4.....	67
Anexo 5.....	68
Anexo 6.....	69
Anexo 7.....	70



Universidad de  
**San Andrés**

## Descripción de la Oportunidad de Negocio

El objetivo de este plan de negocios es mostrar como el desarrollo de un nuevo canal de ventas, aporta incremento de rentabilidad a la empresa Tempur Sealy, dedicada a la fabricación y venta de colchones.

### Formato del negocio

Vamos a poner en funcionamiento una nueva unidad de negocios que no se ha implementado hasta ahora.

Queremos acercar a los consumidores, los productos CORE de la empresa, mediante venta directa, para lo cual realizaremos alianzas con catálogos ya existentes, que sean líderes en el mercado y que cuenten con productos para el hogar y la familia.

A nivel nacional, el consumo de colchones crece año a año, actualmente en el mercado se venden 3.000.000 de unidades anuales que generan una facturación de USD 350.000.000 anuales.

Hay una relación casi directa entre la cantidad de habitantes de un hogar y la cantidad de colchones en la misma.

A su vez, el cambio de colchón se da en promedio cada 14 años, queriendo disminuir este valor a 7, es por esto que en la industria se invierte mucho dinero en publicidad para recordarle al consumidor la importancia de un buen descanso.

Para llevar adelante este proyecto, se utilizará la planta de producción existente en El Talar de Pacheco, la compañía de logística con la que opera la empresa y las demás áreas ya instaladas en la organización.

Por otra parte, el mercado de venta directa en el país es un mercado muy fuerte, que genera una facturación de USD 1.746.000.000 anuales, de los

cuales el 25% es destinado a productos para el hogar. <sup>1</sup> (CAVEDI, CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, 2017)

El objetivo es captar en una primera instancia el 1,5% de este mercado, generando una facturación anual para la compañía de \$120.000.000 e ir creciendo año a año.

## Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este nuevo canal son:

- Liderazgo: posicionarse como líder del mercado en el canal de venta de colchones por catalogo.
- Crecimiento: consolidarse en el mercado y ganar cada vez más participación incorporando sus productos en todos los catálogos del mercado.
- Oferta integral: poder llegar a todos los clientes de este canal, cualquiera sea el segmento del mismo.
- Responsabilidad Social Empresaria: al ser un negocio realizado en su mayoría por mujeres, se pretende incluir como un objetivo, fortalecer el rol de la mujer en la sociedad, realizando acciones para empoderarla y fomentar su liderazgo.

---

<sup>1</sup> CAVEDI. (10 de Agosto 2017 de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2017, de CAVEDI:  
<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=productos-vendidos>

## Herramientas y Conceptos de Management Utilizados

Para el desarrollo del plan de negocio se han utilizado distintas herramientas y conceptos de management que consideramos relevantes al momento de determinar la viabilidad del proyecto.

### Análisis Estratégico

Una herramienta utilizada fueron las **Entrevistas**, para lo cual se consultó e indagó a gerentes y directores de la industria del colchón para conocer su posición frente al nuevo negocio y a la viabilidad del mismo.

Se realizó también un análisis de las **5 Fuerzas de Porter** en el cual se visualiza la situación en la que se encuentra la empresa comparándola con los competidores actuales, los nuevos competidores, cuales son los bienes sustitutos que pueden reemplazar y perjudicar su negocio, además cual es la fuerza que tienen con el poder de negociación frente a sus proveedores y con los clientes.

También realizamos un análisis **FODA**, lo que nos permite advertir cual es la posición de la empresa en el mercado. Para ello realizamos un análisis interno considerando los Fortalezas o aspectos positivos de la compañía y las Debilidades o aspectos a mejorar. Y por otro, un análisis externo del mercado en el que se consideran las Oportunidades o aspectos que podemos aprovechar del entorno y que son beneficiosos para mi posición y también consideramos las Amenazas o aspectos que pueden perjudicar mi actividad económica.

Se realizó además un **Análisis PEST**, este tipo de herramientas nos permite evaluar en detalle cuales son los factores del entorno que pueden modificar o influir en nuestro proyecto. Analizamos los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Así mismo, cual es la capacidad de adaptación de nuestro negocio y cómo será la situación de la empresa.

Para realizar un análisis de la viabilidad financiera del proyecto en cuestión, comenzamos con el análisis de la **Cadena de Valor**, la cual nos refleja desde las actividades primarias hasta las actividades de apoyo que son necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Esto nos define nuestros costos y considerando el margen que vamos a emplear y los precios de mercado, determinamos la política de pricing a implementar.

## **Análisis Financiero**

Comenzamos teniendo como referencia el precio definido anteriormente.

Consideramos el impacto que provoca una nueva unidad de negocios en la planta de producción ya instalada de Tempur Sealy.

Analizamos en una primera instancia los 3 estados financieros más importantes. Comenzando por la confección del **Estado de Resultados** con una proyección a 5 años, seguimos evaluando el **Balance**, también con una proyección a 5 años y por último el **Flujo de Fondos** y determinamos el VAN (Valor Actual Nominal) de la empresa.

Universidad de  
**San Andrés**

# Investigación de Datos Claves

## Descripción de la Empresa

Tempur Sealy Internacional es el mayor proveedor de colchones del mundo. Fabrica y vende colchones y sommier y productos de blanquería tales como almohadas y protectores.

Esta especializada en la industria del descanso.

Combina una amplia trayectoria en el mercado, con presencia en los cinco continentes.

Está integrado por marcas icónicas y presenta una fuerte corriente de innovación en todos sus productos.

En 1881, es fundada Sealy por Daniel Haynes, dueño de una desmotadora de algodón quien inventa un colchón relleno de algodón en la localidad de Sealy en Texas y patenta el uso de algodón comprimido para la realización de colchones. A partir de este momento se posiciona como una marca representativa de colchones.

En 1930, se produce una importante innovación al eliminar el botón sujetador de los mismos, esto mejora considerablemente la calidad del descanso de las personas.

En 1950, presenta su primer producto de marca Sealy Posturepedic, el único colchón de la industria que centró su diseño y confección en la importancia del correcto soporte del cuerpo.

La creación del mismo contó con el apoyo de médicos cirujanos ortopédicos.

Por otro lado, la empresa Tempur, especialista en espumas, su historia se remonta a principios de la década de 1970 cuando la NASA desarrolló un material para que absorba y amortigüe la presión y brinde un mejor apoyo a los astronautas durante el despegue de los transbordadores espaciales. Esta idea pronto fue adquirida por la compañía sueca que se especializaba en la

fabricación de esponjas especiales. Pasaron años perfeccionando su fórmula y, una vez completa, el nombre que decidió para su versión de consumo masivo fue Tempur. Así ocurrió la introducción del primer colchón denominado 'Tempur-Pedic'. En 1999, la empresa abre sus oficinas de Europa y EEUU en una casa central en Lexington, Kentucky, creando una compañía global.

En el año 2009 Tempur lanza su icónica línea Tempur Cloud, realizada con espumas más suaves y confortables las cuales tuvieron una excelente aceptación por los consumidores y se convirtió en la más vendida de la compañía.<sup>2</sup> (REVISTA LIDERES, 2015)

En 2013, se produce la fusión de ambas compañías, creando la mayor empresa fabricante de colchones que cotiza en bolsa.



---

<sup>2</sup> REVISTA LIDERES, O. (18 de Diciembre de 2015). *REVISTALIDERES.EC*.

Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de REVISTA LIDERES:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/fusion-dormir-tranquilos.html>



En Argentina, está integrada por distintas unidades de negocios y distintas marcas.

## Descripción del Negocio

Actualmente la empresa se encuentra dividida en distintas unidades de negocios.

Una de las principales es la cadena dirigida a un segmento ABC1 C2 del mercado, llamada Bed Time. Está integrada por 16 locales propios, de los cuales 14 se encuentran en CABA y GBA, uno en Rosario y otro en Mendoza. Con un plan de apertura de 5 locales más a lo largo del país, siendo Córdoba, su próximo destino.

Esta cadena comercializa las marcas icónicas de la empresa, tales como Tempur, Stearn & Foster, Posture-Pedic y la marca argentina Bed Time.

Otra cadena dirigida a un segmento medio del mercado, llamada El Dormilón, la cual cuenta con 23 locales propios, distribuidos todos en CABA y GBA.

Esta cadena comercializa productos de las marcas Posture-Pedic, Meyer, El Dormilón y Sealy.

Otra de las unidades principales es Canal Tradicional, es un canal B2B de venta mayorista, enfocada a un segmento medio del mercado, ofreciendo sus productos a casas de artículos para el hogar y colchonerías multimarcas.

Alianzas Estratégicas, es la unidad formada con Falabella. En todos sus locales hay stands de Bed Time. Comercializan productos de una línea exclusiva de Bed Time Collection y de una de las marcas icónicas de la empresa, como es Stearn & Foster.

Otra unidad es Hipermercado, también B2B, con una amplia cartera de productos, de líneas más simples y sencillas, enfocadas a un cliente más bajo y con productos más económicos.

Otra unidad es Mailing, que comercializa productos mediante acuerdos bancarios y realiza publicaciones en los portales de los bancos y en los mails que envían los mismos con su oferta de productos.

Una unidad no menor es Hotelería, desde aquí se abastece a los diferentes hoteles del país, contando con clientes tales como Hilton, Sheraton, Holiday Inn, entre otras.

Otra es Corporativa, en la cual se hacen acuerdos con las empresas para que ellas ofrezcan como beneficios a sus empleados una línea de productos a mejores precios. Entre estas encontramos a Ford, Despegar, Unilever, entre otras.

También hay unidades más pequeñas, que también forman parte de la oferta empresarial como son venta de espuma a mueblerías.

Y desde la planta de Argentina se abastece, además del país de origen, en un 100% a Tempur Sealy Uruguay y se fabrican líneas especiales para Tempur Sealy Brasil.

Con este plan, desarrollaremos una nueva unidad de negocios que será Venta Directa. Para esto utilizaremos plataformas ya existentes para incorporar productos en estructuras ya vigentes.

Realizaremos una alianza con distintos socios estratégicos que nos permitan acercar a los clientes a la comodidad de su hogar y mediante catálogos de venta directa de sus marcas conocidas y confiables, nuestra variedad de productos.

Nos enfocaremos en los distintos consumidores y sus necesidades.

Realizaremos una oferta diferente para cada tipo de consumidor.

Nuestro **valor agregado** será brindarle al cliente ciertos atributos que le brinden un mayor confort a la hora de seleccionar el lugar en el cual acceder a su producto.

¿Por qué comprar tu colchón en Venta Directa? Por la **CERCANIA**, el revendedor te acerca el catálogo a tu propio domicilio. Por la **CALIDAD**, conoces los productos que tu marca ofrece. **SERIEDAD**, sabes que el servicio y entrega son seguros. **CONFIANZA**, sabes que vas a recibir lo que compraste en los tiempos pactados. **RESPECTO**, recibís un trato cordial por parte de tu revendedor. **AMABILIDAD**, sabes que sos más que un simple cliente, tu revendedor te conoce y sabe recomendarte lo que te gusta.

## Descripción del Producto

En Argentina se comercializan 3.000.000 de unidades anuales.

El 95% de estos productos son de origen nacional. El 5% restante es importado desde China, Brasil, Estados Unidos y Dinamarca.

Las materias primas también son nacionales, pero todas expresadas en dólares, por lo cual los precios son muy sensibles a los cambios de dicha divisa extranjera.

Las tecnologías principales de los colchones son sus materiales, como primera distinción, tenemos resortes o espumas y varias opciones dentro de cada una de ellas. (Ver Anexo 1)

A su vez se consideran las telas, yendo de menor a mayor categoría tenemos Tela No Tejida, telas de algodón, tela sábana, tela jackard, y lo mejor es la tela tejida de punto. A las mismas, también se les hacen distintos tratamientos para agregarles valor, tales como tratamientos antiácaros, hipoalergénicos, retardante de llama, entre otros.

El confort o terminación de un colchón es muy importante a la hora de seleccionar un modelo. Tenemos líneas classic, pillow top, europillow y box top.<sup>3</sup> (EHOW, 2014)

Los marcos de los colchones son importantes, ya que le dan rigidez y forma al mismo, pueden ser de metal o de espuma.

Las mantas que se agregan al núcleo del colchón, dividen y aportan durabilidad a los distintos modelos.

Por último, los accesorios que se le agregan, tales como agarraderas, respiradores, etc. Son extras para aportar diferenciación entre un modelo y otro.

En el caso de los sommier, tenemos diferentes opciones, hoy la más usada en el mercado es el sommier europeo, su estructura es de madera, esta tapizado y hay diferentes calidades y terminaciones que dependerán del producto que se quiera lograr.

---

<sup>3</sup> EHOW, R. O. (27 de Febrero de 2014). *EHOWENESPANOL.COM*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de EHOW:

[http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD_BwE)

En nuestro caso, ofreceremos productos de líneas simples con los atributos principales para poder obtener un costo bajo y poder penetrar el nuevo mercado a desarrollar.

En el caso de los catálogos que van a un público más bajo, ofreceremos un modelo más sencillo y económico y en los catálogos que sean direccionados a un segmento medio del mercado, ofreceremos un modelo superior.

## Descripción del Macroentorno General

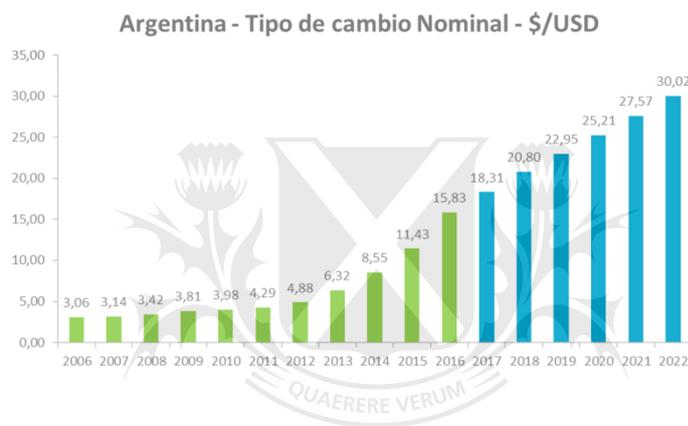
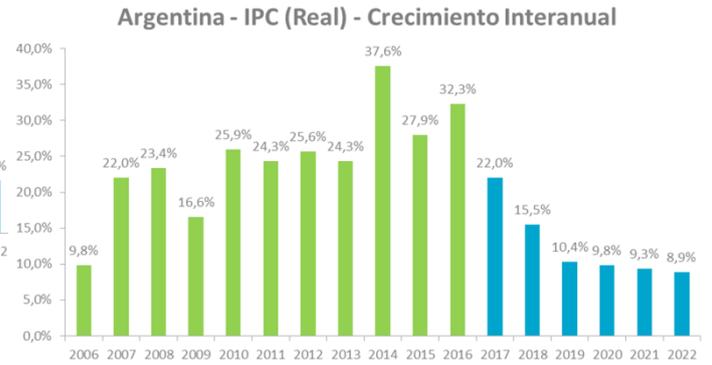
Al tratarse de productos de larga duración y de un valor elevado. El macroentorno afecta directamente a la adquisición de los mismos.

El contexto económico actual prevé una disminución de la inflación, con una mejora económica lenta y con un tipo de cambio que va a ir acompañando a la inflación.<sup>4</sup> (BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, 2017)



---

<sup>4</sup> BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, A. (06 de Marzo de 2017). *BCRA.GOV.AR*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA:  
[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion\\_Nacional\\_Esperada\\_calendario.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion_Nacional_Esperada_calendario.asp)



Fuente: REM (BCRA) y Trading Economics

Universidad de  
**San Andrés**

Por otra parte, la política de apertura de importaciones no afecta directamente a este tipo de productos, ya que si bien podrían ingresar productos más económicos, el volumen elevado de dichos bienes, incrementa el costo de logística de los mismos y pierde competitividad.

Sí produce una mejora en los costos de la materia prima, ya que una economía más abierta, permite la importación de telas, de químicos y demás materiales utilizados en la fabricación de los mismos. Vale aclarar que todavía el mercado interno tiene ciertas protecciones que no permiten la compra ilimitada de productos extranjeros.

Por otro lado, las políticas de consumo planteadas en el país que se mantienen con los distintos planes de financiación tales como Ahora 12, Ahora 18, Ahora

24 y Ahora 50 que plantean dichas cantidades de cuotas en planes de financiación con tasas menores acordadas con los bancos y subvencionadas en parte por el gobierno, mantienen el consumo de bienes de mayor valor.

Es una política pequeña pero que alienta a los consumidores a comprar en cuotas los productos necesarios.

A nivel empresarial, decimos que es pequeña porque no es lo suficientemente contundente como para brindar al empresario la seguridad como para invertir en nueva maquinaria o incrementar su planta de producción.<sup>5</sup> (FANELLI, POLITICAS DE CONSUMO EN ARGENTINA, 2016)

Pero sí brinda confianza a los consumidores y les permite endeudarse.

Otro aspecto importante en cuanto a planes de financiación son los crecientes acuerdos bancarios con las políticas de reintegro, las cuales son desde el 10% al 45% de reintegro del total de la compra según sea el acuerdo con el banco emisor al que nos estemos refiriendo.

En estos casos los costos son compartidos, el banco soporta el costo financiero de las cuotas y el comercio absorbe el monto del reintegro.

Si consideramos el cliente final, estamos hablando de un mercado que consume el 90% de estos productos de manera financiada, es por esto la importancia de los planes de financiación que se ofrezcan para la adquisición de los mismos.

## **Análisis de la Industria**

La industria en la cual se desarrolla este proyecto, es la del descanso, más específicamente la de colchones.

---

<sup>5</sup> FANELLI, J. M. (23 de Junio de 2016). POLITICAS MACROECONOMICAS. (U. S. Andres, Entrevistador)

En nuestro país la industria colchonera presenta un incremento sostenido de la demanda que comenzó luego de la crisis del 2001 y se mantiene hasta nuestros días.

Los cambios en los hábitos de los consumidores, el foco en el cuidado de su cuerpo, la importancia del descanso y de su salud hacen que la renovación del colchón sea en promedio cada 14 años, a su vez, en un hogar la cantidad de colchones es casi equivalente a la cantidad de personas que viven en el.

También debemos considerar que las políticas económicas, tanto de las promociones bancarias como las cuotas sin interés, refuerzan el consumo.

En nuestro país la venta de colchones se encuentra distribuida entre las más de 110 firmas existentes y presentan una facturación anual de usd350 millones.

La concentración de productos, está dada por grandes compañías, las cuales son en primer lugar el grupo Piero que está formado por las marcas Piero, Suavegom, Suavestar, Cannon y Gani, seguido por Tempur Sealy SRL cuyas marcas ya hemos mencionado, seguido por Limansky SA, Simmons SA y posteriormente productores más pequeños que tienen mayor presencia a nivel regional. <sup>6</sup> (REVISTA PERFIL, 2013)

## **Análisis del Mercado**

El mercado en el cual se va a llevar adelante el proyecto es el de Argentina.

No está planificado para el corto o mediano plazo extendernos de los límites de nuestro país.

---

<sup>6</sup> REVISTA PERFIL, A. (04 de Agosto de 2013). *REVISTAPERFIL.COM.AR*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de REVISTA PERFIL: [http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlaIQobChMIydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlaIQobChMIydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD_BwE)

Consideramos además que Argentina tiene una población de 44.044.811 personas, de las cuales el 51% son mujeres.<sup>7</sup>

Cuadro 1. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país. Años 2010-2022

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40.788.453	19.940.704	20.847.749
2017	44.044.811	21.595.623	22.449.188
2018	44.494.502	21.824.372	22.670.130
2019	44.938.712	22.050.332	22.888.380
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352

**Fuente:** INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Si consideramos que el comprador típico de colchones son mujeres de entre 35 y 55 años, estamos hablando del 25% de la población.

Mujeres

Grupo de edad	Población							
	2010	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total</b>	<b>20.847.749</b>	<b>22.225.898</b>	<b>22.449.188</b>	<b>22.670.130</b>	<b>22.888.380</b>	<b>23.103.631</b>	<b>23.315.929</b>	<b>23.525.352</b>
35-39	1.376.489	1.583.000	1.587.812	1.586.891	1.585.502	1.587.623	1.595.472	1.609.026
40-44	1.198.199	1.414.469	1.459.104	1.500.972	1.536.188	1.561.851	1.576.380	1.581.282
45-49	1.135.147	1.212.478	1.242.869	1.278.344	1.317.642	1.359.623	1.403.688	1.448.119
50-54	1.064.838	1.126.516	1.133.649	1.142.244	1.154.658	1.172.654	1.196.946	1.227.215
	23%	24%	24%	24%	24%	25%	25%	25%

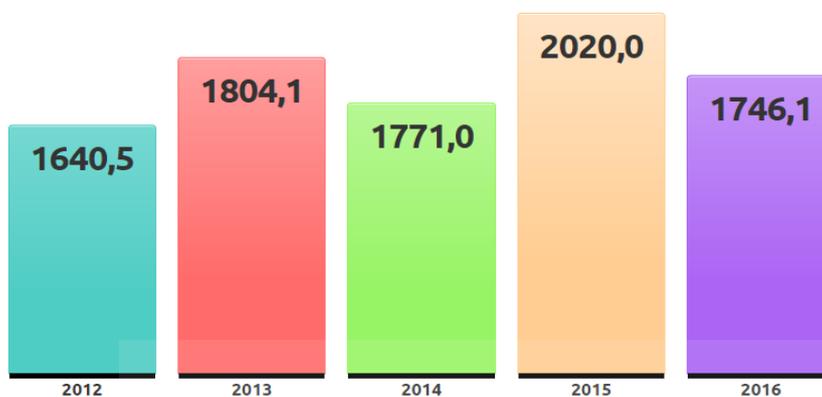
**Fuente:** Estimaciones y proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>7</sup> INDEC. (20 de Febrero de 2016). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de INDEC.COM.AR: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=)

A su vez, considerando el mercado de venta directa, tenemos que está valuado en Usd. 1.746.100.000 anuales.<sup>8</sup> (CAVEDI, CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, 2017)

**Evolución en venta en dólares a precio retail 2012/16**

1.746 millones en ventas a precio retail (cliente). Año 2016.



Fuente: CAVEDI, Camara Argentina de Venta Directa.

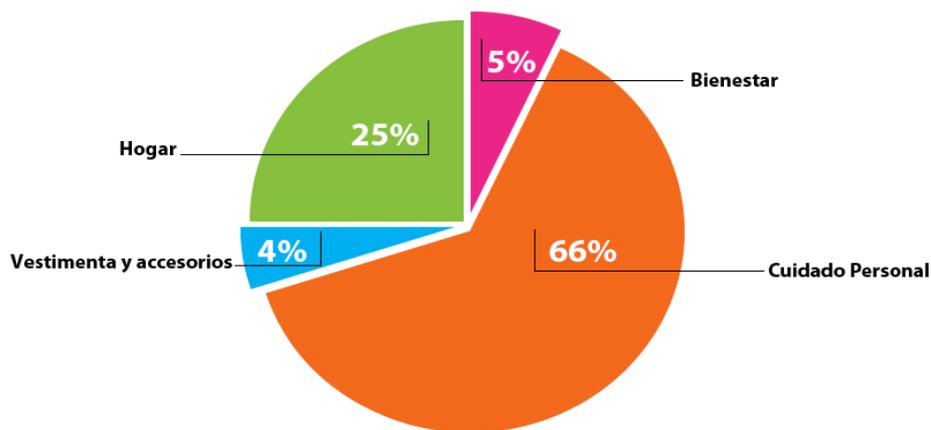
El líder de productos vendidos en este mercado es el cuidado personal, en el que se incluyen maquillajes, pero la venta total presenta la siguiente distribución:<sup>9</sup> (CAVEDI, CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, 2017)

Universidad de  
**San Andrés**

<sup>8</sup> CAVEDI. (10 de AGOSTO de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*. Recuperado el 10 de AGOSTO de 2017, de CAVEDI:  
<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=datos-mercado-argentino-venta-directa>

<sup>9</sup> CAVEDI. (10 de AGOSTO de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*. Recuperado el 10 de AGOSTO de 2017, de CAVEDI:  
<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=productos-vendidos>

#### Productos Vendidos



Fuente: CAVEDI, Camara Argentina de Venta Directa.

El 25% representa a artículos para el hogar, que es el porcentaje que nos interesa, aquí podemos incluir, manteles, ropa de cama, artículos de cocina, muebles, entre otros.

Es un mercado manejado por mujeres, ya que de los 798.000 vendedores de venta por catalogo que se dedican a esta actividad, el 92% son de sexo femenino. (Ver Anexo 2)

Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis Estratégico del Negocio

Para diseñar el análisis estratégico del negocio se realizó una evaluación intensiva de las oportunidades del mercado, la viabilidad del desarrollo del negocio, los actores pertenecientes al entorno y la aceptación de nuestro cliente.

Para esto se utilizaron distintas herramientas del management, tales como 5 Fuerzas de Porter, un análisis FODA y un análisis PEST.

### Análisis competitivo

Actualmente no hay una propuesta idéntica que se desarrolle en el mercado.

Hay diferentes jugadores que producen colchones y hay distintos medios de venta directa, pero la combinación de ambos no se ha presentado en la actualidad, principalmente por el volumen de nuestros productos, lo cual representa un problema logístico y por los problemas de financiación.

En este momento, el problema logístico está solucionado por nuestra parte y el problema de financiación está solucionado por parte del cliente, ya que en el presente, los principales clientes potenciales tales como Avon, Gigot, Tupperware y Tsu ofrecen cuotas para sus compradores en los casos de adquirir productos de mayor precio.

### Análisis FODA

Utilizaremos la matriz FODA para hacer un análisis de la situación actual de la empresa.

Si utilizamos la matriz FODA, combinando las distintas variables, consideramos:

*Oportunidades y Fortalezas.*

Combinamos las Fortalezas de la empresa y las Oportunidades que brinda el mercado y obtenemos:

- Trayectoria en el Mercado: La empresa tiene más de 30 años en el país.
- Variedad de Productos: amplia cartera de modelos.
- Conocimiento del Mercado: amplio conocimiento de las reglas del mercado y del manejo del mismo.
- Conocimiento del Consumidor: conoce los gustos y el comportamiento de los distintos tipos de consumidores y realiza una oferta diferencial para cada uno de ellos.
- Acciones de RSE: la empresa siempre ha realizado acciones de RSE y quiere aprovechar las acciones de otras empresas con las que puede trabajar colaborativamente.
- Accesibilidad a los clientes: poder llegar a todos los consumidores desde los catálogos de venta.
- Confianza en las marcas: la empresa posee una gran variedad de marcas que están posicionadas según sea el consumidor al que vaya dirigida.

## *Oportunidades y Debilidades*

Combinamos aquellas oportunidades del entorno que pueden convertirse en nuestra debilidad. Encontramos:

- Capacidad de Producción: si bien actualmente nos encontramos con una capacidad de producción ociosa, no es ilimitada y de crecer nuestra demanda por la mayor participación que obtengamos del mercado, puede que necesitemos incrementar la capacidad de la planta actual.

## *Amenazas y Fortalezas*

Cuales son aquellas Fortalezas que son Amenazas del entorno, o aquellas Amenazas que las convertimos en nuestras Fortalezas, tenemos:

- Estructura Empresarial Replicable: si bien la estructura de la empresa es solida y contiene todo el conocimiento necesario, con el correr del tiempo, otras empresas pueden replicarla y utilizarla como propia.
- Red Logística Cliente: uno de los atributos de la empresa es que trabaja con clientes mayoristas y minoristas, entonces puede combinar estos negocios y realizar ventas a catálogos (B2B) con una red logística de entrega al consumidor final (B2C). Esto con el tiempo, es replicable por otras organizaciones.

### *Amenazas y Debilidades*

Consideramos las circunstancias negativas del entorno y las capacidades no desarrolladas de la organización, cuales serian los factores que nos afectan negativamente tanto internos como externos.

- Canibalización de otros Canales de Venta: podemos generar una unidad de negocios exitosa, pero no por generación o captación de nuevos clientes, sino por quitarle los mismos clientes de alguna de las otras unidades ya existentes.
- Altos Precios y Baja Financiación: al ser nuestros productos de altos precios, los catálogos deben contar con planes de financiación para poder generar venta de estos productos, ya que el 80% de la venta de los mismos se hace a crédito.
- Bajas Barreras de Entrada: una vez realizado el negocio y llevada a la practica la venta de colchones por catálogos, las barreras para que ingrese un nuevo actor, son realmente bajas y es un modelo replicable.

## Grafico Matriz FODA



## 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta nos permite hacer un análisis estratégico de nuestra posición dentro de la industria.

### *PROVEEDORES*

Dentro de los principales proveedores encontramos **Petroquímica**, el mayor productor de TDI del país, el principal componente de los colchones, hay otros proveedores pero son más pequeños y no comercializan en grandes volúmenes. Este químico se encuentra protegido para la importación, así que es muy importante la relación con dicho ente. El poder de negociación del vendedor es muy alto ya que concentra toda la venta del material.

La compra de este insumo para la realización de los colchones de venta directa se adicionará al volumen de compra de toda la empresa, lo cual mejorara nuestra postura en comparación con compradores pequeños.

El principal proveedor de telas del país es Bekaert, **fabrica** los distintos tipos de telas y es quien mayor variedad de modelos tiene. Es muy alto el poder que tiene el mismo debido a la especificación del producto, ya que se desarrollan telas especiales para los distintos modelos y si ese proveedor no puede cumplir con los plazos de entregas, no hay otro con quien reemplazarlo en el corto plazo, sino que hay que desarrollar la tela desde cero.

Otro de los insumos más importantes que se emplean a la hora de hacer un colchón, es la guata, el principal proveedor es **Guatex**. Aquí estamos haciendo referencia a un producto genérico, que puede adquirirse a diferentes proveedores, va dentro del colchón, así que no forma parte de los principales atributos que percibe el cliente. Este proveedor no tiene un gran poder de negociación, sino que el poder se encuentra de nuestro lado.

Por último, el otro proveedor importante es **MCSA** quien nos abastece de somniers. Este proveedor es el principal, pero hay distintos oferentes con distintas calidades y en caso de incurrir en algún incumplimiento o de no ofrecernos lo que necesitamos, es fácilmente reemplazable, ya sea por otro de grandes dimensiones o por varios más pequeños, nuevamente el poder de negociación se encuentra de nuestro lado.

## CLIENTES

Como clientes se seleccionaron aquellos que comparten los mismos valores que la empresa, queremos asociar nuestros productos con empresas que generen impactos positivos en la sociedad, tales como Avon y Tsu. También consideramos la oferta de productos que hacen estos a sus clientes y seleccionamos aquellos que tienen productos para el hogar. Si bien ninguno comercializa colchones, si cuentan con blanquería o productos y accesorios para la decoración y el confort de la casa.

Son clientes grandes, el poder de negociación que ellos tienen es alto.

## *NUEVOS INGRESANTES*

Aquí encontramos los demás actores que juegan dentro de la industria, consideramos los grandes fabricantes de colchones y que podrían estar en condiciones de ingresar a este mercado. Las barreras de ingreso no son altas para algunos competidores. Entre las barreras encontramos, la producción a escala, la diversidad de productos, el manejo de logística y entregas a clientes y el conocimiento del mercado.

Entre los posibles nuevos ingresantes identificamos a Piero, Suavegom, Suavestar, Cannon, Limansky, Gani y Springwall.

Consideramos que las barreras tienen un nivel medio.

## *SUSTITUTOS*

Consideramos todos aquellos productos que podrían reemplazar al colchón, realmente es un producto que tiene muy bajo nivel de sustitución, en realidad lo que puede reemplazar a un colchón, es otro colchón que el consumidor perciba que tiene otros atributos que satisfacen mejor sus necesidades, o es de una marca diferente con la que el cliente se identifica, también se puede presentar el caso de que el cliente extienda su uso más tiempo del recomendable y este compitiendo consigo mismo.

Pero como bienes sustitutos realmente podemos encontrar a las colchonetas, un fotón o un sillón que se use como cama.

Aquí el nivel es bajo.

## *MERCADO*

Por último, tenemos que analizar quienes son los actores que compiten dentro del mercado.

El consumidor final que quiere adquirir un colchón tiene distintas opciones a la hora de realizar la elección de su producto.

Entre ellos encontramos **retailers** con oferta de productos variadas, el cliente puede tener un comercio de confianza en donde se siente cómodo comprando, o una **colchonería** que tenga variedad de modelos en donde el cliente pueda escoger el producto que necesite. También tenemos **casas de artículos para el hogar**, el cliente puede elegirlos por tener una tarjeta del comercio o por contar con buenos planes de financiación, esto último ocurre por ejemplo con los **catálogos bancarios**, los clientes del banco reciben opciones de productos para sus clientes con muy buenos precios y en cuotas usando sus propias tarjetas de crédito.

Aquí la competencia es alta.

**Gráfico 5 Fuerzas de Porter**



## Análisis PEST

Analizaremos los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

### *Factores Políticos*

- Estabilidad del gobierno

Actualmente tenemos un gobierno más estable, con mayor credibilidad por parte de la población y con una imagen más confiable desde la mirada del exterior.

A su vez, con mayores contactos empresariales que pueden verse motivados a invertir en el país.

Actualmente en la fábrica de El Talar de Pacheco, puede incrementarse la producción y abastecer a este nuevo canal, ya que cuenta con capacidad ociosa, pero en caso de necesitarlo, tener políticas de gobierno más confiables hacen que sea más factible invertir en el país.

- Política Fiscal

Son muy elevados los impuestos en nuestro país, y son numerosas las cargas que hay que afrontar. Esto lo hace poco atractivo a la hora de invertir o de desarrollar una nueva empresa. Tempur Sealy ya está instalada y tiene la estructura adecuada para afrontar impositivamente un nuevo canal

- Reglamentación de política exterior

Con la apertura del mercado, se pueden importar distintas materias primas tales como telas, accesorios, aditivos, químicos, etc., no así el TDI que todavía se encuentra protegido dentro del país y tiene restricción a la importación. Igualmente se pueden conseguir mejores precios en el exterior y con esto, disminuir los costos de fabricación.

### *Factores Económicos*

- Políticas Económicas

Las distintas políticas que se están aplicando, tales como incrementar la inversión pública en infraestructura por ejemplo, hacen que haya más caminos y rutas para acceder a otros lugares a los que antes no se podía llegar,

mejorando así la llegada de los colchones a distintos puntos, tanto del conurbano como del resto del país. La inversión en logística que se está haciendo permite reducir los costos de las empresas.<sup>10</sup> (FANELLI, POLITICAS MACROECONOMICAS, 2016)

Es muy importante la inversión que se hace de los capitales, con el blanqueo realizado durante el 2017 aparecieron 117 mil millones de dólares que estaban en el exterior y que no se invertían en nuestro país por falta de confianza.<sup>11</sup> (FANELLI, ARGENTINA 2030, 2017)

Es por eso que es tan importante creer lo que propone el nuevo gobierno, que se vaya demostrando y poder así tener una macroeconomía estable.

- Inflación

Tal como mencionamos anteriormente se ha disminuido la inflación de 32% en el año 2016 a 22% en el 2017. Se prevé además que el tipo de cambio acompañe esta medida, cerrando en \$18,32. A su vez acompañado de una mejora económica, brindan un panorama más optimista para el corto plazo.

- Índice de Confianza del Consumidor

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) muestra un aumento de 19.8% respecto a septiembre de 2016.<sup>12</sup> (UTDT, 2017)

Entre los componentes del ICC, los subíndice que mayor incremento tuvieron son el de Bienes Durables e Inmuebles que es donde nosotros

---

<sup>10</sup> FANELLI, J. M. (23 de Junio de 2016). POLITICAS MACROECONOMICAS. (U. S. Andres, Entrevistador)

<sup>11</sup> FANELLI, J. M. (06 de Abril de 2017). ARGENTINA 2030. (U. S. Andres, Entrevistador)

<sup>12</sup> UTDT. (05 de 10 de 2017). *INVENOMICA*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de INVENOMICA.COM.AR: <http://www.invenomica.com.ar/el-indice-de-confianza-del-consumidor-icc-sube-7-2-en-septiembre/>

estamos ubicados, seguido por el de Situación Personal, en donde se muestra la calidad de vida. En la distribución territorial, la confianza del consumidor sube mayormente en el Interior del país, seguido por Capital Federal y por ultimo en el Gran Buenos Aires.

### Factores Sociales

#### - Demografía

Se considera el crecimiento de la población en los próximos años y las variables de crecimiento por sexo, rango de edad, natalidad, mortalidad y migración para determinar nuestro mercado y su evolución a futuro.<sup>13</sup> (INDEC, 2016)

Cuadro 3. Tasa anual de crecimiento total, crecimiento natural, natalidad, mortalidad y migración neta. Total del país. Período 2010-2040

Años	Tasa anual				
	Crecimiento total	Crecimiento vegetativo	Natalidad	Mortalidad	Migración neta
	Por mil				
2010	11,61	11,24	18,71	7,47	0,37
2015	10,67	10,38	17,52	7,14	0,29
2020	9,58	9,36	16,33	6,96	0,22
2025	8,48	8,32	15,27	6,95	0,16
2030	7,49	7,39	14,46	7,07	0,10
2035	6,59	6,54	13,83	7,29	0,05
2040	5,74	5,74	13,32	7,58	0,00

**Fuente:** INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

#### - Cambios en el estilo de vida

<sup>13</sup> INDEC. (20 de Febrero de 2016). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de INDEC.COM.AR: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=)

Es fundamental el descanso para llevar una vida más saludable. No solo la alimentación saludable, el realizar ejercicio, sino que el buen dormir se ha instalado en la sociedad como un valor importante al momento de cuidar nuestra salud. Cada vez más, se toma conciencia que pasamos 1/3 de nuestras vidas sobre el colchón y por eso es fundamental la elección del mismo para mejorar nuestra calidad de vida.<sup>14</sup> (SEALY, 2015)



Fuente: [www.fisioterapia-online.com](http://www.fisioterapia-online.com)

<sup>15</sup> (Jun Lan, 2013)

#### - Nivel de Educación

Necesitamos que nuestra fuerza de trabajo cuente con un buen nivel de educación, y para ello necesitamos inversión en escuelas, universidades y programas para acercar a los jóvenes a dichas instituciones. Para esto, el gobierno está invirtiendo en educación, creando programas de becas para incrementar el nivel educativo del país.

<sup>14</sup> SEALY, T. (5 de Enero de 2015). *TUDESCANSO.COM.MX*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2017, de TEMPUR SEALY MEXICO: <http://tudescanso.com.mx/tempur/>

<sup>15</sup> Jun Lan, S. (31 de Enero de 2013). *FISIOTERAPIA-ONLINE.COM*. Recuperado el 4 de Octubre de 2017, de FISIOTERAPIA-ONLINE: <https://www.fisioterapia-online.com/infografias/los-seis-mejores-doctores-para-el-cuidado-de-tu-salud>



Fuente: [www.argentina.gob.ar/educacion/alumnos](http://www.argentina.gob.ar/educacion/alumnos)

<sup>16</sup> (ESTADO ARGENTINO, 2017)

Hay también organizaciones independientes que realizan programas con aportes privados para disminuir la desigualdad educativa.

<sup>17</sup> (ENSEÑA POR ARGENTINA, 2016)

- Consumo

El consumo de bienes durables, está muy afectado por los ciclos económicos, esto se debe a que el gasto en los mismos es mayor. En los últimos años observamos la siguiente variación en casas de artículos para el hogar: <sup>18</sup> (INDEC, 2016)

<sup>16</sup> ESTADO ARGENTINO, A. (01 de Septiembre de 2017). ARGENTINA.GOB.AR. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de ARGENTINA: <http://www.argentina.gob.ar/educacion/alumnos>

<sup>17</sup> ENSEÑA POR ARGENTINA, O. (28 de Abril de 2016). ENSEÑAPORARGENTINA.ORG. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de ENSEÑA POR ARGENTINA: [http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAAYASAAEgLZdfD_BwE)

<sup>18</sup> INDEC. (20 de Febrero de 2016). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de INDEC.COM.AR: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=)

	Período	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior
2016*	Enero	5.049,9	20,7
	Febrero	4.194,8	27,8
	Marzo	4.411,0	16,2
	Abril	5.148,8	38,1
	Mayo	5.505,1	24,8
	Junio	5.633,7	10,1
	Julio	5.754,3	13,6
	Agosto	5.632,6	7,9
	Septiembre	4.908,3	8,3
	Octubre	6.517,9	9,9
	Noviembre	6.330,3	-2,1
	Diciembre	8.660,2	15,5
2017*	Enero	7.045,1	39,5
	Febrero	4.360,0	3,9
	Marzo	5.065,7	14,8
	Abril	5.489,1	6,6
	Mayo	6.580,9	19,5
	Junio	6.644,7	17,9

Fuente: INDEC.

### Factores Tecnológicos

#### - Gasto en Investigación

“La innovación es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por eso es esencial el seguimiento de la inversión en I+D en conocimiento, tecnología y pensamiento, que impulsa la innovación en los países”.<sup>19</sup> (MONTROYA, 2017)

<sup>19</sup> MONTROYA, S. (12 de Enero de 2017). *UNESCO.ORG*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de UNESCO. Dirección de Estadística: [www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto\\_invierten\\_los\\_paises\\_en\\_i\\_d\\_una\\_nueva\\_herramient/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto_invierten_los_paises_en_i_d_una_nueva_herramient/)

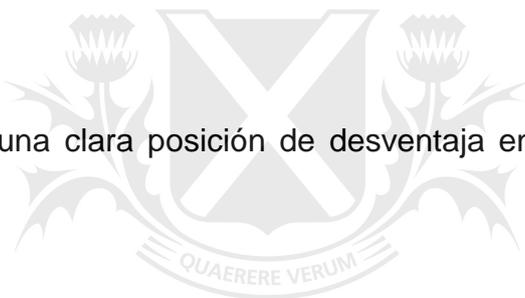
Es muy bajo el monto destinado en nuestro país a I+D, alcanza el 0,647% del PBI. <sup>20</sup> (Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2017)

- Nuevas tecnologías

Invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías es fundamental para impulsar el crecimiento económico a largo plazo. El bajo nivel que hay en nuestro país se puede ver en las estadísticas y buscar inspiración, la brecha entre países asiáticos y latinoamericanos es muy elevada, pero nuestro país ocupa una posición lamentable. Encontramos a Corea del Sur quien registro 13.000 patentes, mientras que Brasil 230, México 115 y Argentina 50.

<sup>21</sup> (INFOBAE, 2017)

Esto nos coloca en una clara posición de desventaja en comparación con el resto de los países.



## Cadena de Valor

Universidad de

San Andrés

Para la construcción del precio, comenzaremos analizando su cadena de valor, esta herramienta nos permite visualizar las distintas tareas que integran las actividades necesarias para la producción de nuestro producto.

---

<sup>20</sup> Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (10 de Julio de 2017). *INDEXMUNDI*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de INDEXMUNDI.COM:

<http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

<sup>21</sup> INFOBAE. (25 de Marzo de 2017). *INFOBAE.COM*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de Como la innovacion y las nuevas tecnologías pueden transformar la economía argentina: <https://www.infobae.com/sociedad/2017/03/25/como-la-innovacion-y-las-nuevas-tecnologias-pueden-transformar-la-economia-argentina/>

## Actividades de Apoyo:

### *Infraestructura:*

- Planificación
- Control de la producción
- Mantenimiento de la planta de producción

### *Administración de RRHH:*

- Capacitación a los administrativos para el manejo de la nueva cuenta
- Capacitación al equipo de revendedoras

### *Desarrollo Tecnológico:*

- Maquinas empleadas para la producción
- Cambios de tecnologías para la fabricación de los productos
- Manejo y control de inventarios de materias primas
- Manejo y control de stock de producto terminado

### *Abastecimiento:*

- Compra de materias primas nacionales tales como telas, químicos, accesorios, polipropileno.
- Compra de materias primas extranjeras tales como telas y químicos.

## Actividades Primarias:

### *Logística Interna:*

- Abastecimiento de cada estación de trabajo en tiempo y forma para no generar ningún cuello de botella.

### *Operaciones:*

- Corte
- Armado
- Costura
- Etiquetado

- Embolsado

*Logística Externa:*

- Deposito
- Envío al Centro de Distribución
- Envío al Consumidor Final

*Marketing y Venta:*

- Catálogos de Venta Directa
- Publicidad en Redes Sociales
- Grupos de Venta
- Gestión de Marketing online
- Actividades de Pricing y Promoción de Venta

*Servicio:*

- Garantía
- Atención y servicio post venta



Universidad de

San Andrés

Luego del análisis de todo lo anterior, determinamos el MARGEN de ganancia con el cual necesitamos trabajar y ahí definimos el precio del producto.

Gráficamente, obtenemos el siguiente cuadro:



<sup>22</sup> (DVOSKIN, 2004)



Universidad de

## Factores Claves del Éxito

# San Andrés

Los factores claves para asegurar el éxito del proyecto son:

- Socios: realizar la selección adecuadas de aliados. Con esto nos referimos a la correcta elección del catalogo en el cual ofreceremos nuestros productos. Es fundamental que el cliente final considere la búsqueda de productos de categoría hogar dentro de los mismos.
- Cliente: es de suma importancia conocer al cliente al que va dirigido cada catálogo y los hábitos de consumo del mismo.

<sup>22</sup> DVOSKIN, R. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING: TEORIA Y EXPERIENCIA*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

- Producto: una vez que conocemos al consumidor, debemos hacer la correcta selección de productos con los cuales nos acercaremos a su hogar.
- Precio: es realmente importante ofrecer un precio competitivo y atractivo que seduzca al consumidor final y que lo tiene a comprar por esta vía.
- Financiación: al ser productos de alto precio y de compra pensada, debemos ofrecer cuotas para poder adquirir los mismos.
- Confianza: no solo en el catálogo en el cual voy a realizar la compra, sino también en el producto que el cliente estará consumiendo.
- Entrega: es fundamental cumplir con los plazos de entregas planificados y acordados con el consumidor.
- Precisión: el cliente compra un producto de uso intensivo por medio de un catalogo, no ve físicamente ni prueba el modelo. Es fundamental ser sincero a la hora de describir el producto que va a adquirir. Y que al momento de recibirlo sea acorde a lo adquirido para que pueda de esta manera satisfacer sus necesidades.

## Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios

Para poder llevar adelante el proyecto, se han considerado los factores críticos del mismo y hemos realizado un Plan de Marketing, un Plan de Recursos Humanos, un Plan Operativo y un Plan Financiero, considerando en cada uno de ellos los distintos aspectos a tener en consideración.

### Plan de Marketing

El siguiente plan se desarrolla con el objetivo de utilizar plataformas ya existentes en el mercado para realizar un nuevo canal de venta de colchones que hasta el momento no ha sido explotado con el objetivo de acercar al cliente nuestros productos, fomentando la elección de los mismos.

#### *Producto*

La selección del producto que se va a ofrecer por medio de esta vía, tendrá en consideración el cliente final.

Existen distintos catálogos de venta directa que van dirigidos a usuarios diferentes. Queremos que el cliente viva una experiencia, desde el momento en que recibe el catálogo de venta, hasta luego de usar nuestros productos.

En nuestra propuesta queremos que el cliente considere lo siguiente:

- \*¿Cuáles son sus necesidades? Un buen descanso.
- \*¿Qué clase de producto busca? Un producto de uso esporádico, un producto para todos los días.
- \*¿Qué es lo que prioriza? Confort, diseño o precio.
- \*¿Quién lo va a usar? Un niño, un adulto.

En base a todo este análisis, seleccionamos 2 productos que van acordes a los distintos perfiles de público.

## Modelo Nizza

Es un producto con características sencillas, líneas simples, de precio bajo, ideal como opción de un primer juego de colchón y sommier o un conjunto económico.

**COLECCION BONNELL**

**BedTime**  
Collection

# Nizza

NTM ONE SIDE

Nizza es perfecto para disfrutar de un buen descanso natural. Con todas las prestaciones de línea Premium en un modelo clásico y compacto.

- Su exclusiva tecnología de resortes Everflex realizados en acero doble templado, de mayor durabilidad, con sistema NTM (Not Transferable Movement), un innovador método de entrelazado vertical, que evita los movimientos evitando su expansión.
- El marco Durafoam, permite una perfecta ventilación interna, suavidad y mayor superficie de uso.
- El sistema de múltiples mallas a la vez, internas y de confort, que cubre la estructura de resortes, garantiza su durabilidad y confianza.
- Confeccionado con una selección de las más sofisticadas telas Jackard con fibras seleccionadas, dando suavidad natural y frescura al descanso diario.
- Sommier Europeo. Realizado en madera estacionada, totalmente matalasado, tela antideslizante en su capa superior y bordes continental.

**TECNOLOGIAS**

MULTILAYERS DURAFoAM EDGE FOAM COMPLEX TELA JACKARD ANTI-BACTERIAL ALLERGENIC CARE H2O RELIEF SAS9000 5 AÑOS GARANTIA

QUAERERE VERUM

## Modelo Rome:

# SanAndrés

Un modelo de líneas simples, que combina el confort con el diseño y obtiene como resultado un modelo funcional que se adapta a las distintas necesidades de un público joven o más exigente.

**Rome**  
EUROTOP

*Firme y confortable.  
El exclusivo sistema Eurotop en su capa superior;  
proporciona un plus de agradable confort  
al dormir.*

Su exclusiva tecnología de resortes Everflex NTM realizados en acero templado, con extra resistencia y durabilidad.  
La exclusiva tecnología NTM representa una de las ventajas diferenciales.  
Innovador sistema de resortes presentados en forma longitudinal, que disminuye la expansión transversal.

**BLACK Collection**

Tecnología **EVERFLEX**

OPCIONAL SOMIER BLACK

DURAFORMO EDGE  
 MULTILAYERS  
 EUROTOP  
 ANTIBACTERIAL  
 AGARRADERAS LATERALES  
 AIREADORES  
 ONE SIDE  
 5 AÑOS GARANTIA

## Precio

Para determinar el costo de materia prima que se utiliza en cada producto, realizamos una receta base en donde se detallan todos los elementos que componen un colchón.

Posteriormente se ajusta a cada modelo para tener un costo bien certero del mismo.

Código Producto	Descripción
COROM140190	COL. ROME SEALY 140 X 190

MP / Semielaborado	Descripción	\$ MP / \$ Semielaborado	Consumo	\$
MPADH	ADHESIVO	50\$/kg	0,5*50	25
MPETIGARAROJA	GARANTIA ROJA 5 años	3\$/u	1*3	3
MPETISEAROM	ETIQ. SEALY ROME	5\$/u	1*5	5
MPHILTE	HILO TEX 60 X 15000 (reemplaza aton)	250\$/cono de 15000mts	$(1*2+1,9*2)*(1/15000)*250$	0,1
MPPOL240	POLIET.LAMINA 2,40 100 MIC 240	45\$/kg	$(1*0,28)*1,1*45$	13
MPPOL260	POLIET.LAMINA 2,60 100 MIC 260	45\$/kg	$(1+(0,24*2))*0,26*1,1*45$	19
SLROMC100190	LATERAL COL. ROME SEALY 140 X 190	100\$/u	1*100	100
SPEVEOSS100190	PREARMADO ONE SIDE SEALY ROME/LAG/LAY 140X190	800\$/u	1*800	800
STROMC100190	TAPA COLCHON ROME 140 X 190	200\$/u	1*200	200
MPTESGRI	TELA SAB. GRIS 9710 v 46 (03020101)	30\$/mts	1*1,1*30	33
MPCINGRIDEQ	Cinta Gris/Negra Degradé (906/TJ/37)	4\$/mts	$(1*2+1,9*2)*2*1,1*4$	51
COROM100190	COL. ROME SEALY 140 X 190		<b>Total</b>	<b>1249,1</b>

Con el total de los materiales podemos cargar el resto de costos directos e indirectos antes planteados para definir el costo total de nuestro producto.

Analizamos la cadena de valor y determinamos los costos de las actividades primarias y las de apoyo, una vez definido esto, estructuramos el precio de venta con el que vamos a salir al mercado.

	MODELO NIZZA				MODELO ROME			
	6043184	6043194	6043384	6043394	7500184	7500194	7500884	7500894
	Colchón	Colchón	Juego	Juego	Colchón	Colchón	Juego	Juego
	080 x 190	140 x 190	080 x 190	140 x 190	080 x 190	140 x 190	080 x 190	140 x 190
Costo MP	592	902	949	1376	834	1275	1323	1912
Total	592	902	949	1376	834	1275	1323	1912
Mkup	2	2	2	2	2	2	2	2
Precio Venta	\$ 1.184	\$ 1.803	\$ 1.898	\$ 2.753	\$ 1.668	\$ 2.551	\$ 2.645	\$ 3.825
Margen	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
PVP	\$ 2.149	\$ 3.273	\$ 3.446	\$ 4.997	\$ 3.027	\$ 4.629	\$ 4.801	\$ 6.942

### *Lugar de Venta*

Nuestro canal de venta serán los catálogos, no destinaremos un lugar físico para ofrecer nuestros productos, sino que la venta será por medio de las revistas tanto físicas como electrónicas.

Este es un diferencial, ya que los revendedores llevan el catálogo al lugar en donde el cliente se encuentra, ya sea su lugar de trabajo, reuniones de amigos o a su propio domicilio.

### *Promoción*

Destinaremos un aporte mensual a fortalecer la imagen de la marca para incrementar la posición de mercado de la empresa en su totalidad.

A su vez, se harán aportes a los clientes que utilizarán su propia marca para promocionar e incentivar la venta de sus productos.

Además, destinaremos un monto de aporte al cliente para conseguir una posición privilegiada dentro del catálogo de venta.

## Plan de Recursos Humanos

### *Misión*

Alcanzar y superar consistentemente las expectativas de nuestros clientes, y ser mejor que cualquier otro proveedor en el mercado de artículos para el descanso.

### *Visión*

Ser percibidos como la mejor alternativa para nuestros clientes, personal, proveedores e inversionistas.

### *Filosofía*

Mantener un afán de superación permanente a través del desarrollo integral de nuestras actividades que nos permita exceder el desempeño de los mejores en nuestro sector.

### *Equipo*

Para llevar adelante nuestro proyecto, debemos contar con un equipo interdisciplinario.

Se utilizara la estructura de Tempur Sealy Argentina ya existente y se adicionara un equipo especialmente destinado a realizar las actividades relacionadas con la producción y puesta en marcha de este proyecto.

Las áreas de la empresa ya existentes tales como Marketing, Recursos Humanos, Finanzas trabajaran todas en colaboración con este proyecto, contándolo dentro de las unidades de negocio de la compañía.

El equipo especialmente destinado a este proyecto estará integrado por:

## Área Comercial

- 1 Representante Comercial: este colaborador atiende a cada empresa como a una cuenta diferente. Necesita hacer máximo 1 visita semanal a cada empresa. 1 persona destinada full time puede atender a todas las cuentas nuevas de este canal.

## Producción

- 41 Operarios: esta es la cantidad de operarios necesaria para llevar adelante la producción planteada, el promedio de producción es de 1,5hs por pieza.

Para hacer 5.000 piezas, necesitamos 7.500 hs hombre. Considerando jornadas de 9hs y 20 días laborales, cada operario produce 180 piezas mensuales, lo que nos da el total de personal necesario para llevar adelante la fabricación necesaria.

## Depósito

- 10 Operarios: esta es la cantidad de operarios necesaria para ordenar la mercadería en el depósito y contabilizar el stock y ayudar en la carga de los camiones.

## Logística (Tercerizado)

En la actualidad se está trabajando con un proveedor externo quien se ocupa de hacer toda la entrega y distribución de nuestros productos. Para cumplir con la demanda planeada, necesitamos:

- 30 Operarios y 17 choferes: Para entregar 5.000 unidades mensuales, considerando 20 días laborales, necesitamos realizar 250 entregas diarias. Para cargar 250 pedidos diarios en las unidades de transporte necesitamos 30 cargadores. Para realizar 250 entregas diarias,

necesitamos un camión chico que permita una circulación adecuada por la ciudad. Este tipo de vehículos realiza 15 entregas cada uno. Para lo cual necesitaríamos 17 choferes para los 17 camiones.

## Administración

- 2 Administradores de Ventas: las ventas son como canal mayorista, se ingresa 1 pedido, pero la entrega es minorista. 2 personas podrían repartirse la carga laboral de ingresar cada uno de los pedidos con las entregas individuales a cada cliente. Serian 5.000 pedidos al mes, considerando cada pedido como una venta a cliente final.

2.500 pedidos por persona, en 20 días, 9hs de trabajo, representan 125 pedidos diarios, 13,88 por hora, cada pedido insume 4 minutos.

Todos los departamentos son importantes y sin uno de ellos, no podría llevarse adelante el proyecto, pero sin duda el principal actor de este negocio es la figura comercial que negocie con los distintos compradores de los catálogos, que hagan la selección adecuada según el consumidor al que va dirigido y que la política de precios y de entrega sea la correcta.

El costo del equipo destinado a venta directa será:

Cantidad	Puesto	Mensual	Anual Individual		Cargas Sociales c ART (8%)	Anual Total	Total Cs Ss c ART
1	Representante Comercial	\$ 300.000	\$ 3.600.000	(3% vta.)	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 1.800.000
1	Asistente Comercial	\$ 18.000	\$ 216.000		\$ 108.000	\$ 216.000	\$ 108.000
41	Operario Producción	\$ 16.000	\$ 192.000		\$ 96.000	\$ 7.872.000	\$ 3.936.000
10	Operario Deposito	\$ 17.000	\$ 204.000		\$ 102.000	\$ 2.040.000	\$ 1.020.000
2	Administrativo de Ventas	\$ 18.000	\$ 216.000		\$ 108.000	\$ 432.000	\$ 216.000
	TOTAL	\$ 369.000	\$ 4.428.000		\$ 2.214.000	\$ 14.160.000	\$ 7.080.000
	<b>TOTAL SALARIOS</b>		<b>\$ 21.240.000</b>				

## Plan de Operaciones

Para llevar adelante el proyecto es necesario tener en cuenta distintos aspectos que son claves para cumplir con el mismo. (ver Anexo 3)

### Planificación

Al contar con diversos materiales, es muy importante tener una correcta planificación de los insumos necesarios de acuerdo a la venta estimada.

Es importante el seguimiento del stock y de la venta, para no tener faltantes que puedan producir cuellos de botellas o sobrecostos.

### Abastecimiento

Es fundamental la relación con los proveedores para poder cumplir con la planificación de producción.

Al ser los colchones y juegos realizados con gran cantidad de materiales distintos, es de suma importancia el abastecimiento de cada uno de ellos, la falta de uno de los insumos, puede generar importantes demoras en la fabricación de los mismos.

Al incluir el nuevo canal en la producción ya existente, se podrá negociar con los principales proveedores del país para seleccionar las materias primas destinadas a la fabricación de los modelos para los catálogos.

### Producción

El proceso de producción está dividido en distintos sectores, en donde se encuentran distintas mesas de trabajo.

La producción tiene distintas etapas:

1. *Espumado*. Se mezclan los químicos para armar los bloques de espuma de distinta densidad que posteriormente serán cortados de acuerdo a la necesidad de fabricación.
2. *Resortes*. Se arman los resortes con los alambres de acero templado.

3. *Telas.* Se realizan los cortes de las distintas telas de acuerdo a lo necesario.
4. *Matelaseado.* Se unen las telas con la guata y/o capas de aislantes para realizar las tapas y laterales de los colchones y sommier.
5. *Armado.* Una vez realizados todos las partes necesarias para la confección de los productos, se procede al armado de los mismos.
  - a. *Estructura.* Se arma el núcleo del colchón ya sea con resortes o espuma, según sea el modelo que realicemos y se le adicionan los marcos perimetrales y se pegan las mantas aislantes.
  - b. *Confort.* se pegan los pillow y accesorios.
  - c. *Tapizado y Cierre.* Se procede a poner los laterales, se cierra el colchón y se le dan los detalles finales.
6. *Control de Calidad.* En las estaciones claves se chequean los productos para controlar que cumplan con los estándares de calidad planteados.
7. *Empaquetado.* Una vez que se ha terminado con la producción de los colchones, se procede al empaquetado y cierre en bolsas de polietileno.

Es importante en esta etapa que se respeten los estándares de calidad, manteniendo los tiempos de producción y sin descuidar las normas de seguridad e higiene necesarias para el correcto funcionamiento de la planta.

#### *Depósito*

Es clave el almacenamiento y cuidado de los productos al momento de maniobrarlos, ya que el stock con el que se trabaja es mínimo en algunos productos y en su mayoría se fabrica a pedido, es por esto que el cuidado del producto terminado es fundamental para poder cumplir con los tiempos de entrega a los clientes, minimizar las fallas y devoluciones, así como también los sobrecostos por deterioro de la mercadería.

## *Logística*

Una vez que el producto se encuentra en el depósito, el personal de logística, luego de haber realizado la planificación de entregas, cargara cada pedido de acuerdo a la hoja de ruta y entregara cada producto al cliente que ha realizado la compra.

Al contar con un programa en el que se incluyen 250 entregas diarias, es de gran importancia mantener el orden de la carga de pedidos, para que no se mezclen y se minimicen los errores.

Al ser productos de gran volumen y peso, es fundamental el uso de los elementos de seguridad por parte del personal que maniobra la mercadería.



Universidad de  
**San Andrés**

## Plan Financiero

La implementación de este proyecto requiere el análisis de diferentes variables a tener en cuenta, tales como costos de producción, inversión necesaria, sueldos, ingresos y beneficios pretendidos para la viabilidad del mismo.

Para la construcción del plan financiero se ha considerado que este proyecto se sostendrá con la estructura ya existente de Tempur Sealy Argentina, para lo cual contará con la experiencia de los trabajadores de las distintas áreas, y se incrementarán colaboradores destinados al manejo de este negocio, pero utilizando la experiencia del personal ya existente.

Se utilizará la planta de producción de El Talar de Pacheco y las demás áreas del corporativo emplazado en el mismo predio.

Los objetivos planteados son alcanzables, se han tomado datos certeros del mercado y de la empresa ya existente y con esta información, podemos considerar los siguientes drivers:

- INVERSION. Baja inversión, apalancada en la estructura ya existente
- COSTOS. Bajos costos, utilización de proveedores existentes, bajo costo en I+D, combinación y replica de modelo ya planteado en otras unidades.
- RENTABILIDAD. Alta rentabilidad y baja estructura necesaria
- CRECIMIENTO. Negocio de gran volumen y rápido crecimiento.

### *Objetivos de Venta*

La venta esperada se determinó considerando la valuación de la industria, del mercado, enfocándonos en el segmento al que vamos dirigidos y asignamos un objetivo de \$120.000.000 para el primer año.

Se han considerado en una primera instancia 5 posibles clientes, de los cuales en el primer año, no se les vendería a todos, así que se parte del supuesto de

que luego del primer año tendríamos un crecimiento en unidades del 20%, en el segundo incrementamos 10%, y mantenemos este crecimiento con el correr de los siguientes años.

El incremento en precios es debido a la inflación esperada, entonces obtenemos los siguientes proyectados de venta expresados en pesos argentinos:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Crecimiento</b>		20%	10%	10%	10%	10%
<b>Unidades</b>	60.000	72.000	79.200	87.120	95.832	105.415
<b>Precio</b>	2.000	2.300	2.530	2.732	2.869	3.012
<b>Ventas Brutas</b>	120.000.000	165.600.000	200.376.000	238.046.688	274.943.925	317.560.233

#### *Estado de Resultados*

Para la proyección del Estado de Resultado, consideramos una inflación esperada en el primer año de 15%, en el segundo de 10%, en el tercero de 8% y a partir del cuarto año de 5%.

Para la construcción de costos consideramos:

Costos de Materia Prima y dentro de los Gastos de Fabricación, tenemos lo siguiente: Sueldos de Planta, Mantenimiento de Maquinaria, Servicios de Planta, Limpieza, Seguridad, Comedor, Impuestos de planta y Servicios Varios (acá incluimos servicios de recolección de materiales tóxicos, vaciado de cloacas, etc.)

En Gastos Comerciales, incluimos los Sueldos del personal Comercial designado a este proyecto y los Gastos de Representación tales como viajes, comidas, transporte, etc.

Otro factor importante es el de Fletes, debido a la magnitud y manejo actual que tiene la empresa de este departamento, se decidió centrar su atención en el core del negocio y tercerizar esta actividad. Si bien la venta se realizaría a algunos de los clientes propuestos tales como Avon, Gigot, etc., la entrega se

haría al consumidor final, es por ello que el gasto en fletes tiene un valor importante, consideramos el 6% de la venta total.

También consideramos Publicidad, con inversión en vía pública, redes sociales, radio, revistas, entre otros, asignamos un importe del 2% que en el primer año serían \$200.000 mensuales.

Tenemos Gastos Administrativos que incluye los Sueldos del personal, Servicios de Administración, Limpieza, Seguridad, Comedor, Impuestos y Gastos Varios (incluimos librería, gastos eventuales, etc.)

Incluimos también los Gastos Bancarios y por último las Amortizaciones, e Impuestos a las Ganancias para obtener la Utilidad Neta. (Ver anexo 4)

### *Balance*

Posteriormente hicimos una proyección de 5 años del Balance (Ver anexo 5) en donde se observa que los ingresos de Caja corresponden a cobros a nuestros clientes a 30 días, mientras que los Deudores por Venta tienen un diferimiento de 60 días, ya que esta es nuestra modalidad de pago. Dentro de los Bienes de Uso, consideramos solo un porcentaje, ya que las maquinas se utilizan para realizar la producción de todas las unidades de la compañía, siendo su utilización de un 10% del tiempo de producción.

En cuanto al Crédito Fiscal por Débitos, siempre obtenemos IVA a pagar, no hay créditos.

En cuanto al Crédito Fiscal por Ganancias, no hay quebrantos.

### *Flujo de Fondos*

Seguimos con el próximo estado contable que es la proyección del Flujo de Fondos.

Para el cálculo del mismo consideramos cual es el crecimiento esperado en ventas año a año, el EBIDTA, los impuestos, la variación de capital, con eso obtenemos el Cash Flow del ejercicio.

Consideramos una tasa de perpetuidad del 5%, para no estimar un valor tan elevado y más conservador.

Calculamos con estos valores el Flujo de Fondos Libres y el Valor Terminal.

Determinamos a su vez, el Valor Actual de la empresa en \$310.783.042 y consideramos una tasa libre de descuento de 15,74% (Ku). (Ver anexo 6)

### *Análisis de Ratios*

Luego de este análisis, hicimos una composición con los ratios más importantes a considerar con una proyección de 5 años. Entre ellos calculamos las ventas futuras, el margen bruto, el EBITDA, EBIT y EBIAT. (Ver anexo 7)

Como valor más relevante observamos:

RATIOS	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Resultado Operativo Sin Amortizaciones (EBITDA)</b>	\$12.160.800	\$ 24.306.120	\$ 33.786.324	\$ 44.674.065	\$ 54.512.789



## Condiciones para la Viabilidad del Plan

Para poder realizar el negocio, debemos tener en cuenta aquellos factores que definimos claves para el éxito del negocio.

A su vez, no dejar de lado la atención de nuestro cliente (B2B) quien será clave a la hora de elegirnos, ni la atención de nuestro consumidor final (B2C) ya que será este quien en definitiva compre nuestro producto.

Para concretarlo, debemos seguir paso a paso el plan de implementación.

## Plan de Implementación

Para llevar adelante la implementación del proyecto, es necesaria la realización del mismo por etapas.

### *Área Comercial*

La primera etapa corresponde al área comercial.

Comienza con la definición de nuestros clientes objetivos, cuales son aquellos catálogos de Venta Directa que serán nuestros posibles clientes.

Seguimos por la preparación de la oferta que le realizaremos a cada uno de ellos de acuerdo al consumidor final al que va dirigido.

Luego realizamos el contacto directo con los responsables de los catálogos para convencerlos de la incorporación de la línea de colchones y con la negociación para la selección del mix de productos, precios, plazos de entrega y ubicación que ocuparán nuestros modelos en las revistas.

Al ser un negocio nuevo, la presentación que se les haga debe ser realmente atractiva para minimizar el riesgo de incorporar una nueva línea de negocios cuyo manejo es completamente desconocido para ellos hasta el momento.

### *Áreas Operativas*

Aquí nos referimos a la ejecución propiamente dicha de plan programado.

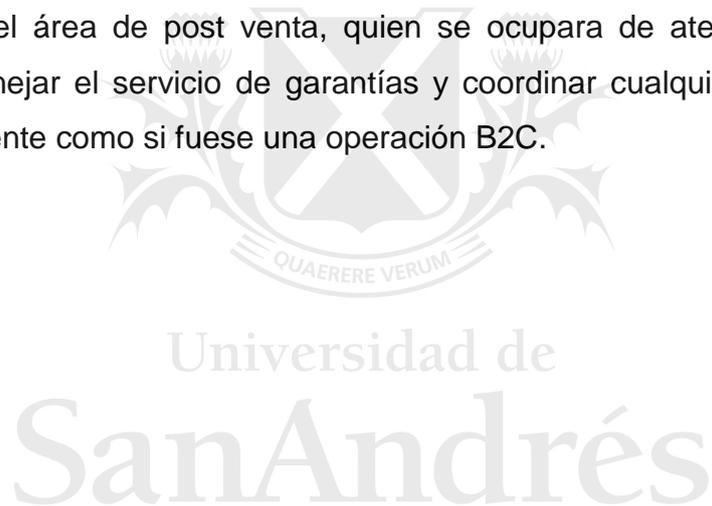
Comenzamos con la puesta en marcha del departamento de administración, para dar de alta las cuentas y coordinar el sistema de pedidos y de entregas.

Seguimos por el área de producción, quien tendrá a su cargo las compras de materias primas y producción de los modelos definidos.

Continuamos con el área de logística, quien se encargará de la entrega a los consumidores finales.

Posteriormente el área de finanzas tendrá a su cargo el cobro de las ventas realizadas.

Y finalmente el área de post venta, quien se ocupará de atender todos los reclamos, manejar el servicio de garantías y coordinar cualquier servicio que necesite el cliente como si fuese una operación B2C.



## Conclusiones

A partir de toda la información relevada de la industria, del mercado, de las diferentes variables macroeconómicas y considerando el planteo de la oportunidad, el análisis estratégico del negocio y los planes necesarios para llevarlo a cabo, podemos decir que el proyecto de realizar un nuevo canal de venta directa por parte de Tempur Sealy es altamente rentable.

El modelo de negocio es novedoso, ya que no existe actualmente en el mercado este tipo de venta. Hemos detectado que la asociación con los catálogos líderes del mercado es fundamental al momento de desarrollar nuestro negocio para poder apalancarnos con los mismos.

El compra en venta directa, es un mercado que continua en expansión y que ha sabido adaptarse a los cambios del entorno. Ofreciendo sus productos tanto con catálogos físicos como con catálogos electrónicos, manteniendo la esencia de llevar a la comodidad del hogar del consumidor sus productos.

Ha sabido adaptarse también ofreciendo no solo sus productos tradicionales como son los cosméticos, sino que ha ido ampliando la oferta de productos hacia productos de cuidado personal, elementos para fitness, accesorios personales, ropa y productos para el hogar.

En nuestro caso, podemos ofrecer una gran variedad de modelos acordes a las características de nuestros clientes gracias a la versatilidad de nuestra posibilidad de producción.

A su vez nos sumamos a la tendencia mundial del cuidado corporal, incorporando en la vida de las personas el buen descanso podemos llevarle a su hogar un producto que mejore su calidad de vida.

Solucionamos a su vez el problema de la venta directa de ofrecer un producto de gran volumen que no se comercializaba hasta ahora por estos medios debido a los problemas de logística para trasladar los mismos y hacerlos llegar al domicilio del cliente.

Al analizar los riesgos y al contar con la capacidad y una fábrica instalada para llevar a cabo la producción, al igual que las áreas de soporte para la realización de este proyecto, la inversión necesaria es muy baja y podemos apalancarnos con la estructura ya existente.

Es por ello que recomendamos la realización de este proyecto y consideramos que es un negocio escalable y de alto volumen.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, A. (06 de Marzo de 2017).

*BCRA.GOV.AR*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA:

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion\\_Nacional\\_Esperada\\_calendario.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion_Nacional_Esperada_calendario.asp)

CAVEDI. (30 de Diciembre de 2013). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*.

Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de CAVEDI:

<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=demografia-fuerzas-ventas>

CAVEDI. (10 de AGOSTO de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*.

Recuperado el 10 de AGOSTO de 2017, de CAVEDI:

<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=evolucion-clientes-revendedores-2008-12>

CAVEDI. (10 de AGOSTO de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*.

Recuperado el 10 de AGOSTO de 2017, de CAVEDI:

<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=datos-mercado-argentino-venta-directa>

CAVEDI. (10 de Agosto 2017 de 2017). *CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA*.

Recuperado el 04 de Septiembre de 2017, de CAVEDI:

<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=productos-vendidos>

DVOSKIN, R. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING: TEORIA Y EXPERIENCIA*.

Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

EHOW, R. O. (27 de Febrero de 2014). *EHOWENESPANOL.COM*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de EHOW:

[http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD_BwE)

ENSEÑA POR ARGENTINA, O. (28 de Abril de 2016).

*ENSENAPORARGENTINA.ORG*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de ENSEÑA POR ARGENTINA:

[http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAYASAAEgLZdfD_BwE)

ESTADO ARGENTINO, A. (01 de Septiembre de 2017). *ARGENTINA.GOB.AR*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de ARGENTINA: <http://www.argentina.gob.ar/educacion/alumnos>

FANELLI, J. M. (06 de Abril de 2017). ARGENTINA 2030. (U. S. Andres, Entrevistador)

FANELLI, J. M. (28 de Junio de 2016). POLITICAS DE CONSUMO EN ARGENTINA. (U. S. Andres, Entrevistador)

FANELLI, J. M. (23 de Junio de 2016). POLITICAS MACROECONOMICAS. (U. S. Andres, Entrevistador)

INDEC. (20 de Febrero de 2016). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de INDEC.COM.AR: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=84](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=84)

INFOBAE. (25 de Marzo de 2017). *INFOBAE.COM*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de Como la innovacion y las nuevas tecnologias pueden transformar la economia argentina: <https://www.infobae.com/sociedad/2017/03/25/como-la-innovacion-y-las-nuevas-tecnologias-pueden-transformar-la-economia-argentina/>

Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (10 de Julio de 2017). *INDEXMUNDI*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de INDEXMUNDI.COM: <http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Jun Lan, S. (31 de Enero de 2013). *FISIOTERAPIA-ONLINE.COM*. Recuperado el 4 de Octubre de 2017, de FISIOTERAPIA-ONLINE: <https://www.fisioterapia-online.com/infografias/los-seis-mejores-doctores-para-el-cuidado-de-tu-salud>

MONTOYA, S. (12 de Enero de 2017). *UNESCO.ORG*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de UNESCO. Direccion de Estadistica: [www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto\\_invierten\\_los\\_paises\\_en\\_i\\_d\\_una\\_nueva\\_herramient/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto_invierten_los_paises_en_i_d_una_nueva_herramient/)

REVISTA LIDERES, O. (18 de Diciembre de 2015). *REVISTALIDERES.EC*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de REVISTA LIDERES: <http://www.revistalideres.ec/lideres/fusion-dormir-tranquilos.html>

REVISTA PERFIL, A. (04 de Agosto de 2013). *REVISTAPERFIL.COM.AR*.

Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de REVISTA PERFIL:

[http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAAYASAAEgLZdfD\\_BwE](http://www.ensenaporargentina.org/hacemos.php?gclid=EAlalQobChMlydCp6-D71gIVSICRCh0FIQWXEAAAYASAAEgLZdfD_BwE)

SEALY, T. (5 de Enero de 2015). *TUDESCANSO.COM.MX*. Recuperado el 7 de

Septiembre de 2017, de TEMPUR SEALY MEXICO: <http://tudescanso.com.mx/tempur/>

UTDT. (05 de 10 de 2017). *INVENOMICA*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de

*INVENOMICA.COM.AR*: <http://www.invenomica.com.ar/el-indice-de-confianza-del-consumidor-icc-sube-7-2-en-septiembre/>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo 1

#### Manual de Productos

Las tecnologías que se utilizan a la hora de fabricar un colchón son **resortes** de acero templado, aquí tenemos dos diferencias marcadas, una es el resorte **everflex** o resorte entrelazado cuyo beneficio es que es más simple, su producción es más ágil y a su vez es más económico. Dentro de resortes, también encontramos el resorte **pocket**, es un resorte enfundado individualmente, cuyo principal atributo es que minimiza el movimiento que se traslada en el colchón.



Otra de la tecnología utilizada para fabricar un colchón es la **espuma**, para lo cual necesitamos distintos químicos tales como TDI, polioliol, catalizadores y aditivos. Aquí tenemos diferentes calidades y distintos tipos, las **espumas estándares**, de las cuales la más empleada es la soft, estas se miden por densidad, a mayor densidad, mayor firmeza, no significa que sea mayor su durabilidad o confort. Una típica espuma de 24kg de densidad, tiene una dureza de 120 newton. También podemos medir la resistencia de la espuma considerando su desgarre y deformación permanente, estos son los ensayos de durabilidad.

Dentro de espumas tenemos también las que son por combinación, de ellas la más blanda es la **espuma viscolástica** que es lo último en el mercado. Es también conocida como espuma inteligente, reacciona al calor y al peso, adaptándose a la forma del cuerpo de cada persona. Tiene una dureza entre 60 y 100 newton. Y está formada por 4 tipos de polioliol diferentes, además de los catalizadores y las siliconas.

Le sigue el **látex**, que es al estilo anterior, pero más firme, tiene el beneficio de adaptarse al cuerpo de la persona y para su creación se utilizan 3 tipos de polioliol diferente.

Por último podemos mencionar al **gel**, que es el más firme de los 3, pero es el que más rápido absorbe la temperatura corporal. Por lo general se le agrega al colchón una capa o manta de gel que le brinda frescura y dureza al mismo.



Otro de los principales diferenciales que tiene un colchón es la **tela** con la que se realiza, tenemos desde Tela No Tejida, telas de algodón, tela sabana, tela jackard, y lo mejor es la tela tejida de punto. Estas últimas son telas más flexibles, más suaves al tacto y más atractivas visualmente, por esto pueden hacerse diseños más vistosos. Permiten también tejidos con hilos de bambú, hilos de carbón y producen efectos en las telas que lo hacen más llamativos.



A su vez, las telas tienen distintos tratamientos, tales como antiácidos, antibacterial, o los que repelen la humedad, algunos directamente son impermeables, estos son los usados generalmente para bebés o para hospitales. También tratamientos retardantes de llama, que si bien no están regulados legalmente en nuestro país, son los que se usan mayormente para hotelería.

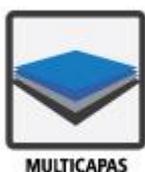


Si hablamos de confort, los colchones tienen distintas terminaciones. Nos referimos al **pillow** o capa final con que están formados. Tenemos el classic, es el más simple de todos. Pillow Top, es una capa de espuma extra para brindar una mayor sensación de mullidez. Eurotop, es un pillow unido al cuerpo del colchón principal y por último, Box Top o Jergón (en caso de ser separado) que es un pillow con mayor profundidad, que tiene un mayor volumen de relleno que provee un mayor confort.



Hay colchones **dual side o one side**. Si hablamos de un estilo dual side son los que se pueden utilizar tanto de un lado como de otro. Cada 3 meses es conveniente rotar el colchón y cada 6 meses darlo vuelta para maximizar la vida útil del mismo. Si hablamos de one side son los que pueden usarse solo de una cara, es el estilo que se está utilizando en la actualidad. Se agregan las capas y mantas necesarias, reforzando un solo lado y solo debe rotarse para maximizar su durabilidad.

**Mantas**, los colchones cuentan con distintas capas aislantes para separar el núcleo del colchón, ya sea de resorte o espumas del terminado final. Dentro de las mantas consideramos, mantas hipoacústicas, tela de trapo, aislantes térmicos, espumas y guata.



**Marcos**, son los que forman el perímetro del colchón, pueden ser de acero, o de espuma. Actualmente en el mercado se utilizan mayormente de espuma de alta densidad, ya que no se deforman y maximizan la durabilidad del mismo.



**Accesorios**, por último, un diferencial de los colchones son los accesorios que contiene, tales son respiradores plásticos o de goma, que permiten una mayor circulación del aire dentro del colchón.

También tenemos las agarraderas, las cuales son útiles para facilitar las maniobras del colchón, tales como girarlo o darlo vuelta.



Universidad de

En cuanto a la **base o sommier**, encontramos 2 tipos distintos, el más utilizado es la base europea, la cual esta confeccionada en madera maciza de estación tapizada en tela.

Por otro lado, tenemos el sommier weblock, el cual está formado por resortes, es una base más confortable y le brinda mayor durabilidad al colchón. Esta se utiliza únicamente en juegos de alta gama.

Y para las patas usamos patas de madera macizas.



Hay colchones de distintas calidades y terminaciones. Tenemos productos bien sencillos y productos con la mayor tecnología.

Para darle la terminación final, el 99% de los productos que se realizan en argentina, son cerrados con tape, son las cintas o vivos que se cosen y cierran un colchón. Pero a nivel internacional lo que se utiliza es el zipper, se hace una funda que tiene un cierre, es desmontable y eso es lo que envuelve el producto.



COSTURAS  
REFORZADAS



FUNDA  
DESMONTABLE

Si hablamos de precios, hay colchones desde \$1.000 hasta juegos de \$100.000.

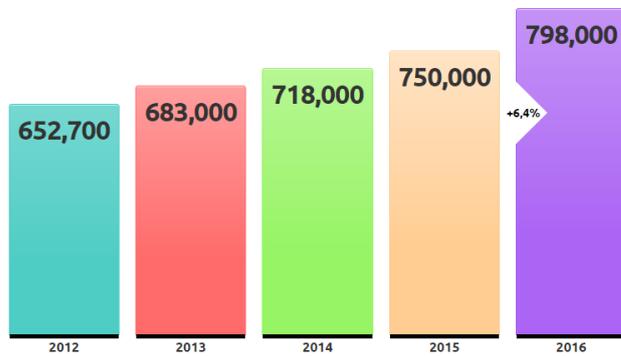
No son productos de compra impulsiva, y tienen un importe considerable, es por ello que su compra es planificada.

Gracias a la variedad y versatilidad de modelos que podemos fabricar, ofreceremos productos diferenciados según las necesidades del cliente al que vayamos dirigidos.

Vamos a desarrollar una línea especial para Venta Directa, con modelos exclusivos, para no generar ningún inconveniente con los demás canales de venta de la compañía y para minimizar la comparación de precios de los distintos canales con modelos iguales.

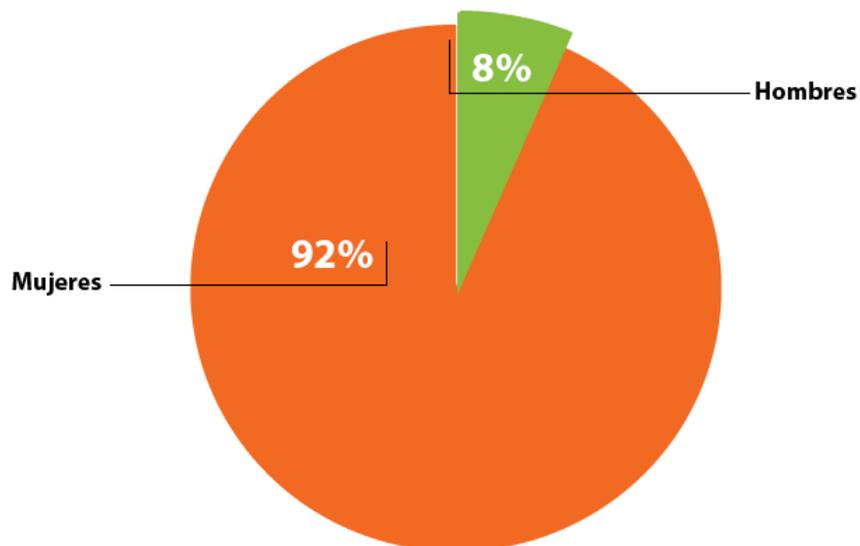
## Anexo 2

### ***Evolución de Cantidad de Revendedores de Argentina.***



Fuente: CAVEDI, Cámara Argentina de Venta Directa. (CAVEDI, CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, 2013)

### ***Género de la Fuerza de Ventas***



Fuente: CAVEDI, Cámara Argentina de Venta Directa. (CAVEDI, CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, 2017)

## Anexo 3

### Planta de Producción

Mesas de Corte



Mesas de Costura



Tapas de colchones



Mesas de Armado



Depósito de Telas



Depósito de Producto Terminado



# Anexo 4

## ESTADO DE RESULTADO

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
Inflación		15%		10%	8%	5%		5%
Crecimiento unidades	60.000	20%	72.000	10%	87.120	10%	95.832	10%
Precio	2.000		2.300		2.732		2.889	3.012
Ventas Brutas	120.000.000		165.600.000		238.046.688		274.943.925	
IIBB	2.80%		3.360.000		4.636.800		6.665.307	
Ventas Netas	116.640.000		160.963.200		194.765.472		231.381.381	
costo unitario	1.000		1.150		1.265		1.366	
Costo MP	60.000.000		50.000.000		82.800.000		100.188.000	
Costo MP	60.000.000		50.000.000		82.800.000		100.188.000	
Costo MP	60.000.000		50.000.000		82.800.000		100.188.000	
C.M.B.	56.640.000	47,20%	82.800.000		78.163.200		94.577.472	
Gastos Fabricación	23.580.000	-20%	17.098.200		18.808.020		29.828.700	
Sueldos de Planta	14.868.000		17.098.200		18.808.020		20.312.662	
Mantenimiento de Maquinaria	3.135.000		3.605.250		3.965.775		4.283.037	
Servicios de Planta	840.000		966.000		1.062.600		1.147.608	
Limpeza	810.000		931.500		1.024.650		1.106.622	
Seguridad	810.000		931.500		1.024.650		1.106.622	
Comedor	979.200		1.126.080		1.228.688		1.337.783	
Impuestos de Planta	1.705.800		1.961.670		2.157.837		2.330.464	
Servicios Varios	432.000		496.800		546.480		590.198	
Contribucion Marginal	33.060.000	28%	51.046.200		64.748.772		80.443.044	
Gastos Comerciales	7.200.000	6%	8.640.000		9.504.000		10.454.400	
Sueldos Comerciales	5.724.000		6.868.800		7.565.680		8.311.248	
Gastos de Representación	1.476.000		1.771.200		1.948.320		2.143.152	
Flete	6%	7.200.000	9.936.000		12.022.560		14.282.801	
Publicidad y Marketing	2%	2.400.000	3.312.000		4.007.520		4.760.934	
Resultado directo	16.260.000	13,55%	29.158.200		39.214.692		50.644.906	
Gastos Administrativos	3.499.200	3%	4.024.080		4.426.488		4.780.607	
Sueldos Administrativos	1.660.000		1.897.500		2.087.250		2.254.230	
Servicios de Administración	379.200		436.080		479.688		518.063	
Limpeza	150.000		172.500		189.750		204.930	
Seguridad	150.000		172.500		189.750		204.930	
Comedor	50.000		57.500		63.280		68.310	
Impuestos	470.000		540.500		594.550		642.114	
Varios	660.000		747.500		822.250		888.030	
Otros Bancarios	600.000	0,50%	828.000		1.001.880		1.190.233	
Gastos Operativo	12.160.800	10,13%	24.306.120		33.786.324		44.674.065	
Amortización	480.000	0,40%	576.000		633.600		666.960	
IIIG	35%	4.424.280	8.708.742		12.046.973		16.679.659	
Utilidad Neta	7.256.520	6,05%	15.021.378		21.105.751		28.097.246	

## Anexo 5

### BALANCE

ACTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	110.000.000,00	161.800.000,00	197.478.000,00	234.907.464,00	271.869.154,92
Deudores por ventas	10.000.000,00	13.800.000,00	16.698.000,00	19.837.224,00	22.911.993,72
Bien de uso	5.000.000,00	5.480.000,00	6.056.000,00	6.689.600,00	7.386.560,00
Credito Fiscal por débito y crédito					
Credito Fiscal por ganancias					
<b>Total Activo</b>	<b>125.000.000,00</b>	<b>181.080.000,00</b>	<b>220.232.000,00</b>	<b>261.434.288,00</b>	<b>302.167.708,64</b>

PASIVO					
Proveedores	50.000.000,00	79.000.000,00	69.690.000,00	82.488.120,00	94.722.744,60
Sueldos a pagar	22.242.000,00	26.690.400,00	29.359.440,00	32.295.384,00	35.524.922,40
IIGG a pagar	4.424.280,00	8.272.656,00	11.344.132,80	14.423.716,14	16.804.692,62
IIBB a pagar	3.360.000,00	4.636.800,00	5.610.528,00	6.665.307,26	7.698.429,89
<b>Total Pasivo</b>	<b>80.026.280,00</b>	<b>118.599.856,00</b>	<b>116.004.100,80</b>	<b>135.872.527,40</b>	<b>154.750.789,51</b>

## Anexo 6

### FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecim Ventas			20%	10%	10%	10%
EBITDA		\$ 12.160.800	\$ 24.306.120	\$ 33.786.324	\$ 50.644.906	\$ 69.458.334
Impuestos		\$ -4.256.280	\$ -8.507.142	\$ -11.825.213	\$ -17.725.717	\$ -24.310.417
WC Variacion		\$ -	\$ -2.831.400	\$ 30.214.660	\$ 9.260.400	\$ 9.977.685
Cash Flow	\$ -	\$ 7.904.520	\$ 12.967.578	\$ 52.175.771	\$ 42.179.589	\$ 55.125.602
				<i>tasa perpetuidad</i>	5%	<b>538.937.446</b>
<b>FFL + VT</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7.904.520</b>	<b>\$ 12.967.578</b>	<b>\$ 52.175.771</b>	<b>\$ 42.179.589</b>	<b>\$ 594.063.048</b>
	VAN	\$ 310.783.042				
	Ku	15,74%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cuentas a Cobrar	10.000.000,00	13.800.000,00	16.698.000,00	19.837.224,00	22.911.993,72	
Bienes de Uso	5.000.000,00	5.480.000,00	6.056.000,00	6.689.600,00	7.386.560,00	
Proveedores	- 50.000.000,00	- 79.000.000,00	- 69.690.000,00	- 82.488.120,00	- 94.722.744,60	
Sueldos a pagar	- 22.242.000,00	- 26.690.400,00	- 29.359.440,00	- 32.295.384,00	- 35.524.922,40	
Inventarios (Cto de MP +Gtos de Fabricacion)	83.580.000,00	109.917.000,00	130.016.700,00	151.238.340,00	172.908.457,92	
<b>WC</b>	<b>26.338.000,00</b>	<b>23.506.600,00</b>	<b>53.721.260,00</b>	<b>62.981.660,00</b>	<b>72.959.344,64</b>	

## Anexo 7

### ANÁLISIS DE RATIOS

RATIOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 120.000.000	\$ 165.600.000	\$ 200.376.000	\$ 238.046.688	\$ 274.943.925
Costo Mercadería Vendida (Insumos)	\$ 60.000.000	\$ 82.800.000	\$ 100.188.000	\$ 119.023.344	\$ 137.471.962
Costos Variables (Comisiones)	\$ 15.000.000	\$ 19.404.000	\$ 22.528.440	\$ 25.927.435	\$ 29.305.732
Costos Fijos (Sueldos, estructura, marketing, etc.)	\$ 29.479.200	\$ 34.453.080	\$ 38.262.708	\$ 41.756.537	\$ 44.344.262
Margen Bruto %	37,50%	38,28%	38,76%	39,11%	39,34%
Margen Bruto	\$ 45.000.000	\$ 63.396.000	\$ 77.659.560	\$ 93.095.909	\$ 108.166.230
Margen Contribución %	87,50%	88,28%	88,76%	89,11%	89,34%
Resultado Operativo Sin Amortizaciones (EBITDA) %	10%	15%	17%	19%	20%
Resultado Operativo Sin Amortizaciones (EBITDA)	12.160.800,00	\$ 24.306.120	\$ 33.786.324	\$ 44.674.065	\$ 54.512.789
Resultado Operativo Antes de Impuestos (EBIT) %	9,7%	14,3%	16,5%	18,5%	19,5%
Resultado Operativo Antes de Impuestos (EBIT)	\$ 11.680.800	\$ 23.730.120	\$ 33.152.724	\$ 43.977.105	\$ 53.746.133
Resultado Operativo Después de Impuestos (EBIAT) %	<b>6,4%</b>	<b>9,4%</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>12,8%</b>
Resultado Operativo Después de Impuestos (EBIAT)	\$ 7.736.520	\$ 15.597.378	\$ 21.739.351	\$ 28.794.206	\$ 35.164.983