

unir

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan de negocio

Empresa de impresión de camisetas personalizadas y accesorios en impresión tridimensional

Trabajo fin de máster presentado por: Carla Yamila Aliaga

Director/a: Vicente Rodríguez Rodríguez

Ciudad: Autónoma de Buenos Aires

Fecha: 03 de Junio de 2016

Firmado por:

INDICE

Resumen.....	6
Palabras clave:.....	6
Abstract.....	7
Key words	7
Introducción.....	8
Planteamiento general	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos	10
Visión y Misión	10
Análisis del entorno o del sector y/o análisis interno.....	10
Entorno político	11
Entorno económico	12
Entorno sociocultural.....	14
Entorno tecnológico	15
Entorno ecológico	16
Entorno legal.....	17
Entorno específico.....	17
La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.....	18
La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).	18
El poder de negociación de los clientes.	18
El poder de negociación de los proveedores.	19
La amenaza de productos y servicios sustitutivos.	19
Análisis interno DAFO.....	20
Ponderaciones a los criterios de la matriz DAFO.....	21
Diagnóstico DAFO	22

Plan de marketing	24
ANALISIS DEL COMPRADOR	25
ANALISIS DE LA COMPETENCIA	26
MARKETING MIX	31
Nuestra estrategia de producto/servicio	31
Elementos Marketing Mix	32
Precio	33
Plaza	33
Promoción	34
PLAN DE OPERACIONES	34
PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH	37
PLAN FINANCIERO.....	40
Escenario realista.....	41
Análisis de ratios financieros y económicos	42
Análisis del valor actual neto y TIR	45
Análisis previsional Cuenta de Resultados y Balance de Situación	45
Análisis comparativo de escenarios	46
Conclusiones.....	48
Limitaciones, principales amenazas y alternativas.....	50
Plan de contingencia.....	50
1. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO REALISTA	51
1.1 Balanza de inversión inicial	51
1.2 Proyección de ventas	52
1.3 Ratios económicos financieros.....	53
1.4 Estado de resultados previsional.....	53
1.4.1 Análisis horizontal: Estado de resultados previsional	53

1.5	Balance de situación previsional	54
1.6	Grafica cálculo VAN y TIR.....	54
1.6.1	Flujos de caja escenario realista.....	55
2.	ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO PESIMISTA.....	55
3.1	Estado de resultados previsional.....	55
3.1.1.	Análisis horizontal: Estado de resultados previsional.....	55
3.2	Balance de situación previsional	56
3.3	Flujos de caja escenario pesimista.....	56
3.4	Ratios económicos financieros.....	57
3.	ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO OPTIMISTA	57
3.1	Estado de resultados previsional.....	57
3.1.1	Análisis horizontal: Estado de resultados previsional	57
3.2	Balance de situación previsional	58
3.5	Flujos de caja escenario optimista	58
3.6	Ratios económicos financieros.....	59
4.	Tablas comparativas de escenarios	59
4.1.	Gráfica de dispersión Flujos netos de los distintos escenarios	60
4.2.	Grafica Columnas de Flujos Netos de los distintos escenarios	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	61

Resumen

El presente plan de negocio demuestra que con el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, el surgimiento de las economías colaborativas y las ventajas de las tecnologías de comunicación e impresión se pueden generar verdaderas sinergias que hagan sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda del consumidor actual de camisetas personalizadas y diseños originales, el cual reclama un servicio de impresión y estampación de calidad, diferente y de rápida entrega asociado a los diferentes estilos de vestir y a las tendencias que vaya adoptando.

Cimentados en ese proceso de participación del consumidor final como prosumidor nuestra empresa pretende incrementar sus ventas gracias a una estrategia productiva de diferenciación en productos sublimados y servicios de impresión bidimensional y tridimensional bajo un sistema de entrega al instante que permitirá obtener una mejor productividad, procesos productivos más cortos, menor cantidad de inventarios y lograr niveles competitivos con márgenes de explotación altos.

Palabras clave:

Impresión tridimensional, camiseta, indumentaria, personalización, sublimación, viabilidad.

Abstract

This business plan shows that with the use of the environment opportunities, the rising of collaborative economies and the benefits of communication technologies and printing can generate real synergies that make sustainable business model geared to meet demand current consumer personalized t-shirts and original designs, which calls for a printing service and heat press quality, different and fast delivery associated with different dress styles and trends that will adopt.

Based in the participation process of the final consumer as *prosumer*, our business pretends to increase our sales by a productive strategy of distinction on sublimed products and bi dimensional and three dimensional printing services under instant shipping that will let us obtain better productivity, shorter productive process, less inventory and obtain a competitive level by higher exploitation margins.

Key words

Three dimensional printing, t-shirt, clothing, RepRap, customization, sublimation, viability.

Introducción

En la actualidad, con el avance de las tecnologías de comunicación y fabricación se ha venido observando una nueva alianza entre tecnología y moda, acuñando el término *tecnomoda* (CIA, 2015), aumentando el interés por productos personalizados asociados a las nuevas tecnologías con un enfoque en el diseño original y audaz que identifique y exprese las ideas propias y gustos personales con exclusividad. A nivel global el mercado actual se encuentra saturado de prendas con precios accesibles caracterizados por la producción en masa debido al auge de las economías de escala pero que carecen de diseño, y a su vez, la contraparte de las prendas de diseño exclusivo se ofertan a precios muy elevados.

Es así, que aprovechando esta tendencia hacia la personalización o customización y la tradición Argentina del diseño ampliamente acreditada en América Latina se escogió la creación de una propuesta de valor que reúna estas características y las acerque al consumidor final diferenciada por su grado de innovación al incorporar tecnologías de impresión bidimensional (sublimación y estampado) y tridimensional (impresión 3d), la prontitud de entrega, calidad del material y diseño, así como, la adaptabilidad a las preferencias del cliente.

En este contexto, la necesidad de incluir a la tecnología dentro del desarrollo de productos y brindar soluciones cada vez más exigentes e innovadoras a los consumidores de diseños originales, nos ha permitido concebir la idea de incursionar en un mercado naciente e innovador con grandes expectativas frente al futuro de la indumentaria y el desarrollo de accesorios en impresión tridimensional apoyándonos sobre la base del *feedback* obtenido digitalmente por parte de los consumidores.

La proximidad al cliente se convertirá en uno de los pilares fundamentales de la empresa del futuro y las formas tradicionales de innovación seguirán siendo importantes y se convertirán en diferenciadores esenciales. Primero, porque los modelos de negocio subyacentes requerirán una innovación que probablemente adoptará una forma tradicional. Segundo, porque es muy posible que los nuevos productos sigan requiriendo formas tradicionales de innovación (Mendelson, 2016).

Las tecnologías de estampación digital permiten desarrollar nuevos e interesantes diseños, de mayor calidad, con un plazo de comercialización mucho más corto que el de la estampación textil tradicional (serigrafía) y a un coste menor, que varía en función de las cantidades producidas. Es así que este proyecto sostiene un hibridismo de tecnologías

tradicionales (sublimación y estampado) con tecnología innovadora, la impresión tridimensional.

Planteamiento general

La evolución de las tecnologías de comunicación, información y fabricación provocó el surgimiento de nuevos modelos de negocio y el nacimiento de un usuario diferente, más exigente, participativo, colaborativo, ágil e informatizado, que pondera la adaptabilidad, el tiempo de respuesta, la calidad, la libertad y la flexibilidad. A partir de estos avances, se puede observar que los mismos intervienen en el sistema de indumentaria actual.

El presente plan de negocio surgido plantea la creación de una empresa denominada Eclon Indumentaria que se fundamenta en el principio de innovación y el valor agregado, orientado a la adaptación de los gustos y tendencias de nuestros clientes mediante la personalización de prendas y accesorios de vestir.

Eclon surge a partir de la idea de satisfacer la necesidad de nuestros clientes por obtener prendas u obsequios acordes a sus gustos o tendencias, brindándoles una solución rápida a través de tecnologías de impresión digitales como el estampado y sublimación así como tecnologías innovadoras de fabricación como la impresión tridimensional, este proceso nos ha permitido crear un nuevo concepto de diseño y producción instantáneo para el cliente, permitiéndole al mismo poder elegir la tecnología que más le conviene recibiendo el producto de manera inmediata, sin estar condicionado a realizar grandes cantidades de pedido.

Por ese motivo vemos como una oportunidad las ventajas de las tecnologías actuales para el desarrollo de nuevos productos y servicios, considerando al mismo tiempo el significado cada vez mayor de la sostenibilidad y sustentabilidad (reciclaje) de un proyecto y el bajo costo de la materia prima obtenido mediante la disponibilidad de proveedores nacionales.

Objetivo General

El objetivo principal del presente plan de negocio es analizar la viabilidad para la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de camisetas personalizadas y accesorios de vestir en impresión tridimensional, enfocada a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (capital federal) y su sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos específicos

- Lograr un crecimiento promedio del 12% sobre los ingresos por ventas de la empresa al cierre del quinto año.
- Convenir los tiempos de producción y entrega de los diferentes elementos de las líneas de sublimación y estampación para que no excedan los 15 minutos por prenda.
- Identificar el año de contratación del primer asistente operativo que permita incrementar la eficiencia de los procesos internos.
- Analizar la viabilidad de obtener una tasa de retorno del 24%.

Visión y Misión

Nuestra Misión se enfoca en:

La elaboración del concepto, diseño y desarrollo de camisetas y accesorios de vestir personalizados aprovechando de manera eficiente y creativa técnicas de sublimación, estampado e impresión tridimensional. Brindando soluciones prácticas a las diversas necesidades de nuestros clientes, mostrando tendencias locales creativas.

Nuestra Visión es la siguiente:

Ser un referente local con una marca reconocida en el desarrollo de productos personalizados y de calidad, cimentada en el diseño y la innovación de técnicas de impresión, actualización tecnológica, buen servicio y creación colaborativa con el cliente.

Análisis del entorno o del sector y/o análisis interno

Es necesario para todo plan de negocio partir de un correcto análisis del entorno en el que se ha considerado desarrollar determinada actividad empresarial. Dicho esto es imprescindible realizar un estudio de la situación a nivel macro para posteriormente realizar un análisis más específico respectivamente para conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (amenazas y oportunidades) para realizar una valoración global del proyecto y aprovechar dicha información para una mejor toma de decisiones estratégicas.

Así las cosas, es importante analizar y examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2000).

Entorno político

El sistema político argentino es representativo, republicano y federal, tal como lo establece la Constitución Nacional en su artículo primero (Constituyente, 1994). El entorno político actual ha tenido un giro dado el cambio de gobierno concretado el día 10 de diciembre del 2015, gobierno que demuestra ser más proclive al estímulo y fortalecimiento empresarial.

Argentina está llevando a cabo una agenda activa en política exterior y representa a América Latina en el G-20, junto a México y Brasil. En el país se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país. (Banco Mundial, 2016)

De acuerdo al Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) que entre otras dimensiones estima la capacidad del gobierno para resolver los problemas del país, se puede observar en enero de 2016 un indicador de 3,14 de ICG, lo que representa una suba del 75% en comparación con el mes de diciembre (anterior gobierno). Y respecto a enero de 2015 el índice aumentó 71%. La medición señalada es la primera correspondiente al gobierno entrante y constituye la segunda mayor variación intermensual e interanual desde 2002 (UTDT, 2016).

Lo anterior es una respuesta al estabilizarse determinados factores políticos, reduciendo los niveles de incertidumbre mejorando la confianza de los consumidores.

Si bien se puede observar un descenso en el último Índice de calidad institucional (ICI) es importante considerar que dicho resultado tuvo en consideración indicadores que se publicaron en 2015 los que, a su vez, en muchos casos han tomado datos de 2014, o incluso en algún caso antes, información correspondiente a los últimos años del anterior mandato de gobierno (Krause, 2016).

Así mismo, con respecto a las actuaciones encaminadas a mejorar el bienestar de la sociedad argentina el gobierno actual ha mostrado un especial interés en la definición y puesta en marcha de una Política de Estado de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para el mediano y largo plazo, teniendo como objetivo general guiar las acciones con impacto espacial hacia un crecimiento equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo del territorio argentino y construir mecanismos de intervención más adecuados para aprovechar las oportunidades de desarrollo (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2016).

Conforme a las últimas medidas adoptadas por el gobierno en materia fiscal, la reducción de las cargas impositivas sobre el sector, junto con el reintegro de parte de los aportes personales y de las contribuciones patronales alentaría la formalización del trabajo del sector e incrementaría la competitividad de la ropa argentina. (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2016)

De igual forma el gobierno actual presentó un conjunto de medidas que incluyen un mayor acceso al crédito, diferimiento del pago de IVA y automatización de trámites administrativos a partir de un conjunto de medidas de orden fiscal, administrativo y financiero dirigido a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de todo el país. (Ministerio de Producción, 2016)

De acuerdo a la información relacionada se deduce que no se espera una crisis de gobernabilidad que impida la iniciación de nuevos proyectos empresariales.

Entorno económico

En el contexto económico Argentina es considerado un país de ingresos altos con un PIB de \$537,7 mil millones de dólares, siendo según el Banco Mundial una de las economías más grandes de América Latina que durante los últimos años priorizó un desarrollo económico con inclusión social (Datos.bancomundial.org, 2016)

Durante los últimos años Argentina estuvo en un estancamiento económico y actualmente viene saliendo de una inercia inflacionaria. De acuerdo al anuncio preliminar de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se estima un crecimiento de 0,2% para América Latina y una proyección de expansión económica para Argentina de 0,8% en su Producto Interno Bruto, la cual corresponde a la leve recuperación del crecimiento regional (CEPAL, 2015).

Los últimos datos sobre la actividad económica corresponden al segundo trimestre de 2015. De acuerdo con estas cifras, la actividad económica se recuperó durante el primer semestre de 2015, de la mano del consumo, y aumentó el 2,1% y el 2,3% (interanual) durante el primero y segundo trimestre, respectivamente.

El déficit primario se expandió al 5,4% del PIB en 2015, en comparación con 3,8% en 2014. Sin embargo el Gobierno actual ha anunciado que su plan es reducir el déficit al 4,8% del PIB a finales de 2016, un 3,3% en 2017, 1,1% en 2018 y 0,3% para el 2019.

La economía tuvo un crecimiento significativo durante la última década y el país ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 7% y el 6% del PIB respectivamente. (Banco Mundial, 2016).

Como se mencionó líneas arriba el actual gobierno ha adoptado medidas y ajustes con los que prevé para el segundo semestre la dinamización del crecimiento económico a corto y largo plazo y mejores perspectivas luego de la corrección cambiaria efectuada, el cumplimiento de sus compromisos con los *holdouts* y apenas el plan de infraestructura comience a implementarse. Se observa un crecimiento del turismo receptivo e interno, aumento de beneficios fiscales al sector agropecuario, sector frutícola y vitivinícola; y subsidios al desarrollo de energías renovables (Apertura, 2015).

Según los datos disponibles del Banco Mundial respecto a la situación económica y las medidas de gobierno adoptadas en Argentina se aprecia lo siguiente:

El nuevo marco de políticas ha mejorado las perspectivas a mediano plazo, y se prevé que el crecimiento del PIB repunte en alrededor del 2,8 por ciento en 2017. Los riesgos para las perspectivas continúan a la baja, dado el entorno externo poco favorable y los desafíos internos, en particular el riesgo de que las presiones inflacionarias sostenidas pudieran exigir una mayor contracción de la política monetaria con el fin de alcanzar la meta inflacionaria anunciada (Fondo Monetario Internacional, 2016, p. 43).

Alineado a lo mencionado de manera precedente, el último índice de precios al consumidor (IPC mayo) del área metropolitana que será difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) “se estima superará el 4% por los dos puntos que aporta el aumento de tarifas de energía eléctrica por la disminución de subsidios, y se prevé luego debería bajar al 2% desde junio” (Kanenguiser, 2016, p. 1).

En relación al IPCBA (Índice de precios al consumidor de Buenos Aires) en abril se registraron aumentos en todas las divisiones, destacándose en tercer lugar por su importancia la división de “prendas de vestir y calzado que se elevó 8,3%, con una incidencia de 0,58p.p., por fuertes aumentos en la ropa debido a la entrada de la nueva colección otoño-invierno”. (Dirección General de Estadística y Censos, 2016, p. 6).

Con respecto a las variaciones del EMI (Estimador Mensual Industrial) publicadas por el INDEC como destaca el informe para las variaciones acumuladas del primer cuatrimestre, de los doce bloques sectoriales del EMI, seis registran subas (industria textil, productos de caucho y plástico, edición e impresión, papel y cartón, y sustancias y productos químicos, y

alimentos) lo cual describe una trayectoria dispar de la actividad de los distintos sectores industriales (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016).

De acuerdo a lo anterior se manifiesta un avance en el crecimiento del sector textil dentro del cual se ubicaría el presente plan de negocio. Comprendiendo la creación de empresa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la entrada en un nuevo mercado de previsible crecimiento futuro.

Entorno sociocultural

En este entorno se abordarán diversos factores ligados a la sociedad en la que operará la empresa, factores demográficos y de educación del segmento al que se dirigirá la propuesta de valor de la empresa.

A continuación añado una definición de los elementos que pueden considerarse en este tipo de análisis:

“Los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género”. (ONU Mujeres, 2016, párr. 4)

Dentro de este análisis consideramos el factor demográfico, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos las proyecciones de población por sexo y grupo de edad para el periodo 2010-2040 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires enfocándonos en la estimación dada para el presente año 2016 se encuentra un total de 3.059.122 personas de las cuales 857.236 un 28,02 por ciento se encontrarían dentro de nuestro segmento de potenciales consumidores locales, el cual comprende las edades de 15 a 34 años. (INDEC, 2013, p.20 y p.52)

De igual forma según datos estadísticos del 2013 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se registraron 356.582 alumnos en carreras de pregrado y grado en instituciones universitarias de gestión estatal y 19.144 egresados en el mismo año.

De acuerdo al barómetro del consumidor de Google el 59% de la gente en Argentina busca en línea antes de comprar y el 31% de la población utiliza dos o más dispositivos. (Google, 2016, p.12 y 14). Esto permite conocer las tendencias y

Según datos del Banco Mundial la tasa de alfabetización, total de adultos (% de personas de 15 años o más) es del 98 por ciento. De los cuales el número total de estudiantes matriculados en educación superior independientemente de su edad, asciende a una tasa del 80 por ciento, expresado como porcentaje de la población total del grupo etario.

En el indicador de protección social y trabajo, se hará énfasis en el desempleo, reflejando en los últimos datos disponibles una tasa del 8,2 por ciento de la población activa total (estimación modelado OIT) definiendo el desempleo como la proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo. (Datos.bancomundial.org, 2016)

Asimismo, la Universidad de Buenos Aires es la entidad educativa en mayor contacto con las instituciones de tecnología textil y de fortalecimiento a las pequeñas y medianas empresas. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2013, p.10)

Conforme a lo que señala la Comisión Económica para América Latina, Argentina en efecto es uno de los países con mayor índice de desarrollo en el continente, sin embargo debido a las crisis económicas se ha incrementado el desempleo en los últimos años por lo cual se han creado políticas sociales enfocadas a aquellos grupos con mayor vulnerabilidad social, otorgando subsidios, planes y asignaciones familiares; al igual que programas orientados a otorgar suplementos alimentarios, medicamentos, atención sanitaria, apoyo educacional gratuito y a fomentar el empleo. (NU. CEPAL Universidad Nacional de la Plata. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales, 2008, pp.19-21)

Se puede concluir diciendo que, la protección social es el foco del financiamiento obtenido del Banco Mundial y del destino de un porcentaje del PIB nacional. Es así, como el Estado ha destinado ciertos beneficios para suplir las necesidades más básicas de la sociedad argentina. Permitiendo un desarrollo social cada vez más equitativo y una población con nuevos hábitos de consumo con más acceso a las tecnologías de la información y comunicación.

Entorno tecnológico

En la actualidad la tecnología se ha convertido en una herramienta imprescindible para el desarrollo de las sociedades y un instrumento eficaz para la expansión económica en un contexto de globalización. Es así que dicho análisis es importante y puede ser definido de la siguiente manera:

“Los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para su campaña y el grado en que su público destinatario las utiliza”. (ONU Mujeres, 2016, párr. 5)

La Argentina es un país con una fuerte tradición científica y tecnológica. Cuenta con centros de investigación e investigadores que se destacan en el contexto internacional y con

empresas capaces de exportar productos de alta tecnología a los mercados más exigentes del mundo. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011, párr.2)

Según un estudio de la consultora tecnológica Gartner, Argentina se ha establecido en la tercera posición como "potencia tecnológica" en América latina, detrás de Brasil y México. Indicando en el 2010 que el país se aprestaba a continuar con el crecimiento del gasto en informática, a niveles que en el caso de los usuarios finales alcanzarían alrededor del 9% del PBI, uno de los más altos en mercados emergentes. (Dergarabedian, 2010, párr.1 y 3)

En cuanto a las instituciones de I+D orientadas a fomentar la incorporación de nuevas tecnologías, organizar entrenamientos para el registro de la propiedad industrial en la empresa, así como, al desarrollo de convocatorias para proyectos empresariales de innovación y programas de incentivos y financiamiento a Pymes para estimular la productividad, se encuentra el Centro de Investigación y Desarrollo Textil (INTI Textiles) del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial siendo las principales organizaciones de este tipo. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2016)

Entorno ecológico

Los factores ecológicos guardan relación con el medio ambiente, así como los efectos del cambio climático. A partir de los lineamientos establecidos en la Constitución Nacional, la Argentina cuenta con leyes para la protección y conservación del medio ambiente y sus recursos, aspectos que se tomaran en cuenta desde el inicio de la ejecución del presente plan de negocio. En efecto, la Constitución Nacional en su artículo 41 establece que:

“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley. Las autoridades nacionales proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales. Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos”. (Constituyente, 1994)

En principio no supone ningún problema o riesgo para la empresa, ya que la actividad comercial no genera residuos contaminantes. Sin embargo toda práctica comercial será realizada dentro de un marco de sustentabilidad ambiental, procurando la adopción de estándares conforme a las Normas ISO sectorial, con el fin de crecer como una empresa socialmente responsable.

Entorno legal

Los factores jurídicos se refieren a las leyes relativas al sector, su aplicación y, en general, a los derechos y obligaciones que vinculan a toda persona colectiva. Por lo cual es necesario recurrir a las normas que regulan las distintas formas jurídicas de la empresa a los efectos de conocer sus principales características.

Nuestro país se caracteriza por contar con una alta proporción de Pymes de indumentaria, que en su mayoría se encuentran constituidas como sociedades comerciales uno de los tipos societarios regulados en la Ley de Sociedades Comerciales (LSC). La tipicidad tiende a la seguridad jurídica, valor indispensable para el tráfico comercial.

Considerando para el presente plan de negocio la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada de acuerdo a lo establecido en los arts. 146 a 156 de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

Las sociedades comerciales tributan a través del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se calcula en base al resultado obtenido. En otro orden, tributan el Impuesto a las Ganancias, teniendo en cuenta los ingresos y los gastos relacionados a la actividad e ingresos, gastos y situación patrimonial personal y de la empresa. (emprendedorXXI.coop, 2011)

Entre algunas de las políticas últimamente aprobadas se encuentran los incentivos para aquellas pequeñas y medianas empresas que se encuentran en las cadenas de valor incluidas en el Plan Industrial 2020 (sector textil e indumentaria, entre otras). (MTEySS, 2016, párr.5)

Entorno específico

Para este análisis se hará uso del modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter (1987), como la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2000).

En este punto es importante señalar que el sector al que va enfocado el presente plan de negocio es el de la indumentaria con énfasis en las tendencias de moda como un fenómeno de alcance universal que toma diferentes matices según el país en el que se produce.

La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.

La producción de indumentaria se concentra casi en su totalidad en Capital Federal y en la provincia de Buenos Aires, en razón de la cercanía del mercado y la fuerte presencia de marcas y diseñadores. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2013, p.9)

Con nuestra oferta de valor en producto y servicio de impresión bidimensional (sublimado y estampado) e impresión tridimensional logramos crear una diferenciación de las otras empresas de la competencia. Al añadir nuevos objetivos y estrategias en la desarrollo de conceptos, diseños y productos personalizados logramos crear una propuesta más competitiva que aquellas empresas que solo responden a un patrón más o menos homogéneo de estampado de ropa al por mayor.

La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).

Este proyecto se encuentra ubicado en el segundo eslabón de la cadena tecno-productiva del complejo textil e indumentaria, el sector de indumentaria (impresión y estampación) constituye un segmento estratégico dadas las bajas barreras a la entrada determinadas por los reducidos requerimientos de capital y su potencialidad para la creación de empleo.

El capital necesario en edificio, maquinaria (herramienta) e instalaciones que precisa la industria de la confección por puesto de trabajo es de los más bajos de los requeridos en cualquier actividad industrial y el más bajo dentro del proceso textil. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2013, p.9)

Lo anterior, se compensa con la diferenciación del producto como una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer el grado de adaptabilidad a la tendencia y tiempo de los consumidores para ganar su lealtad.

De igual forma con la oferta de productos y servicios de impresión tridimensional se reduciría la intensidad de la competencia al generar una nueva diversidad entre los competidores dado que este tipo de servicio y producto demanda un cierto grado de nivel de formación profesional, constituyendo una barrera de entrada tanto por el nivel de cualificación, el conocimiento especializado en herramientas de diseño, marketing digital, así como, el requerimiento de capital asociado a tecnologías de impresión tridimensional.

El poder de negociación de los clientes.

Junto al uso de las tecnologías de comunicación como un nuevo canal de venta y distribución se ha sumado una nueva generación de clientes que se involucra para obtener un producto o servicio personalizado, otorgándole un poder medianamente alto a través del uso del internet. Es por esa razón que nuestra propuesta se equilibra al ofrecer un servicio

innovador asociado a la impresión tridimensional y al dirigirse también al turismo receptivo ofreciéndole un trato directo y personalizado para satisfacer mediante la impresión y estampación de camisetas sus necesidades de un producto que refleje un recuerdo o diseño propio, elaborado en una de nuestras tiendas físicas y que dado su paso transitorio y al no encontrarse organizado en grandes conglomerados, tiene menor poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores.

Esta sin duda es una fuerza que puede tener gran impacto al momento de desarrollar una actividad empresarial que busca ser rentable económicamente. En el caso concreto para la creación de una empresa cuyo objeto comercial es la impresión de camisetas personalizadas y accesorios en impresión tridimensional, es importante desglosar dos aspectos:

En el mercado doméstico existe un gran número de pequeñas y medianas empresas fabricantes de camisetas con las cuales se puede negociar o encontrar rápidamente proveedores similares en calidad y precio.

En el caso de los insumos para impresión tridimensional dado que es una tecnología cuyo consumo no se ha vuelto masivo, no existe una sobredemanda de estos, algo que normalmente en el mercado logra incrementar el poder de negociación de los proveedores pero debido a que recién se está iniciando el ciclo de apertura a este tipo de negocios, es fácil obtener diferentes fuentes de aprovisionamiento sea a nivel local o internacional mediante la compra de insumos vía *e-commerce*.

La amenaza de productos y servicios sustitutos.

El sector textil se ha visto influido por el auge de la producción masiva por encima de la originalidad y la producción específica para los diversos segmentos del mercado global, esto ha generado una desbordada producción liderada principalmente por los países orientales los cuales con sus bajos costos de producción y de materiales debido a las economías de escala en especial en el sector textil han inundado todos los mercados locales y regionales a lo largo del mundo con productos de regular calidad y poca creatividad. Por tal razón entre los productos sustitutos correspondería mencionar a las camisetas importadas desde China. Similar suerte han corrido los accesorios para indumentaria los cuales en su mayoría son fabricados mediante procesos de inyección con materiales de baja calidad y en algunos casos con riesgos no solo para el consumidor final sino también para el ecosistema global.

Nuestra propuesta reconoce la nueva tendencia de la adaptación y cambio en la indumentaria, impulsada por las nuevas tecnologías y estrategias como el *co-working* y la creación personalizada de productos factores que nos han conducido a desarrollar un nuevo

concepto de negocio donde podemos ofrecer un producto adaptado a nuestro cliente con un nivel más alto de calidad en la impresión y el diseño aprovechando la fabricación local de prendas, su calidad y la curva de experiencia en la industria.

Distinguiéndonos en nuestra oferta de valor por un organizado proceso de producción inmediato que permite a nuestros clientes obtener lo que realmente necesita y no lo que le imponen, con una buena presentación de empaque, aprovechando al máximo nuestros materiales y recursos sin incurrir en sobreproducciones, permitiéndonos utilizar materiales reciclados (filamentos de plástico) para la impresión de objetos tridimensionales y así estar alineados a una estrategia sustentable en armonía con una gestión con menos contaminación.

Análisis interno DAFO

Este tipo de análisis es de gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

En concreto el análisis DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. (Consultoría e formación SLNE, 2012)

A continuación se presenta la enunciación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas para el presente plan de negocio.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia previa en el negocio.	O1	Economía en recuperación y expansión con niveles de consumo relativamente altos.
F2	Adquisición de maquinaria moderna con fondos propios, requiere de poca inversión.	O2	Crecimiento de la demanda
F3	Conocimientos de la tecnología de sublimación y estampación en la industria textil e impresión tridimensional. Así como en diseño industrial, publicidad,	O3	Posibilidad de diversificación, no existen competidores que combinen ambas técnicas de impresión enfocadas al desarrollo de nuevas prendas y accesorios de vestir en la zona.

	marketing digital, mecatrónica y propiedad industrial.		
F4	Tiempo de entrega del producto <i>just in time</i> con fácil adaptabilidad al cliente	O4	Participación en concursos de proyectos empresariales innovadores en tecnologías asociadas a la indumentaria con impresión tridimensional.
F5	Red de contactos con proveedores locales.	O5	Nueva apertura al crédito bancario, incentivos y apoyo del gobierno por fuera de la empresa
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Dependencia de proveedores nacionales.	A1	Incremento de costes de producción
D2	Inexistencia de una cartera de clientes en la zona.	A2	Competencia de productos importados y otro tipo de prendas (sustitutivos).
D3	Capacidad limitada ante grandes pedidos	A3	Retracción del poder de compra en el sector
D4	No existe un posicionamiento de marca al ser nuevos en el mercado	A4	Aparición de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

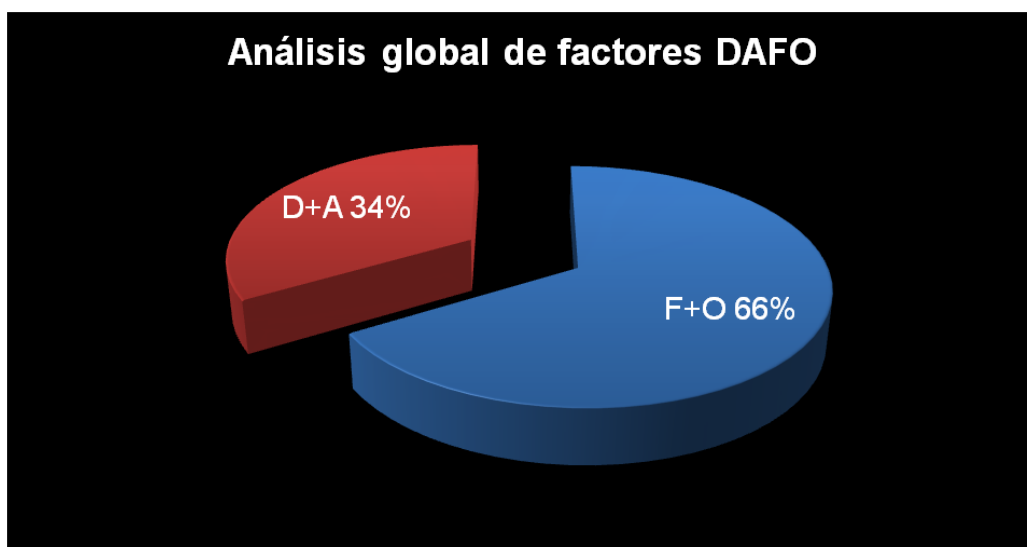
Ponderaciones a los criterios de la matriz DAFO

Luego de la determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis se realizó la asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. (Ramírez Rojas, 2012)

Tabla N°1 Clasificación de los impactos DAFO

Tabla de clasificación de los impactos DAFO	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Gráfica N°1 Análisis global de factores DAFO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las ponderaciones establecidas se realizó una determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis DAFO, asignando una valoración según el nivel de impacto e interrelación.

Diagnóstico DAFO

Con los resultados obtenidos se puede advertir que de acuerdo a las variables consideradas tanto internas como externas existen más criterios que permiten estimar una optimización del proyecto. Siendo que el porcentaje total de fortalezas y oportunidades tiene una incidencia del 66% tal como puede observarse en la gráfica precedente de análisis global de factores, resultado que puede llegar a favorecer si son acompañadas con el desarrollo de estrategias competitivas.

Las debilidades que más afectan a nuestro proyecto son la capacidad limitada de la empresa ante grandes pedidos y la dependencia de proveedores nacionales, lo que representa un alto poder de negociación de los mismos.

Cada una de estas variables endógenas y exógenas puede verse representadas junto a su ponderación en la siguiente matriz DAFO:

DAFO		ANÁLISIS EXTERNO										U T I L I D A D D E F O R T A L E Z A S Y D E B I L I D A D E S
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		Economía en recuperación y expansión con niveles de consumo relativamente altos.	Crecimiento de la demanda	Posibilidad de diversificación, no existen competidores que combinen ambas técnicas de impresión enfocadas al desarrollo de nuevas prendas y accesorios de vestir en la zona.	Participación en concursos empresariales innovadores y tecnologías asociadas a la industria con impresión tridimensional.	Nueva apertura al crédito bancario, incentivos y apoyo del gobierno por fuera de la empresa	Incremento de costos de producción	Competencia de productos importados y otro tipo de prendas (sustitutivos).	Contracción del poder de compra en este segmento	Aparición de nuevos competidores		
FORTALEZAS DEBILIDADES	Experiencia previa en el negocio.	3	3	3	2	3	3	2	3	2	24	
	Adquisición de maquinaria moderna con fondos propios, requiere de poca inversión.	3	3	2	2	3	2	2	1	2	20	
	Conocimientos de la tecnología de sublimación y estampación en la industria textil e impresión tridimensional. Así como en diseño industrial, publicidad, marketing digital, mecatrónica y propiedad industrial.	3	3	3	3	3	2	3	2	2	24	
	Tiempo de entrega del producto <i>just in time</i> con fácil adaptabilidad al cliente	3	3	3	2	3	3	3	3	2	24	
	Red de contactos con proveedores locales.	3	2	2	2	3	2	2	1	3	19	
	Dependencia de proveedores nacionales	3	2	3	1	2	2	2	1	2	19	
	Inexistencia de una cartera de clientes en la zona.	2	1	1	1	3	1	2	3	3	17	
	Capacidad limitada ante grandes pedidos	3	3	3	1	1	1	3	2	3	20	
	No existe un posicionamiento de marca al ser nuevos en el mercado	2	2	1	1	1	1	3	3	1	15	
	APROVECHAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD O AMENAZA										182	
										25		
										22		
										21		
										15		
										22		
										17		
										22		
										18		
										20		

Matriz DAFO Plan de negocios Eclon

Fuente: Elaboración propia

Entre nuestras mayores fortalezas encontramos nuestra experiencia y conocimientos en otros tipos de servicios lo que nos permite hacer uso óptimo de nuestra curva de experiencia en las técnicas y tecnologías de diseño e impresión que nos proporciona un mayor grado de autonomía para innovar en cuanto a propuestas y asegurar un gradual posicionamiento en nuestro segmento de mercado. Así mismo, el tiempo de entrega del producto mediante un sistema *just in time* (producción al instante) no solo trasciende en la fácil adaptabilidad a los requerimientos del cliente sino en generar un tipo de producción eficiente con reducción de costes de inventario y principalmente mejorar la satisfacción del cliente lo cual actúa en la rentabilidad económica de la empresa.

Por otra parte, se nos presenta como oportunidades la posibilidad de aprovechar la recuperación económica del país permitiendo un incremento en la demanda de prendas de vestir lo cual se traduce en un aumento del número de ingresos para este proyecto e incluso llegar a diversificar nuestro catálogo de productos y servicios. Por consiguiente la constitución de una pequeña empresa nos abre la oportunidad de ser beneficiarios de programas de apoyo técnico y financiero gubernamental para el crecimiento y la consolidación de nuestro modelo de negocio.

Entre las amenazas más potenciales se encuentra la competencia de productos importados y otro tipo de prendas (sustitutivos), la aparición de nuevos competidores y la contracción del poder de compra en este segmento que puede provocar un estancamiento de la demanda y con ello una demora en el cumplimiento de nuestros objetivos comerciales.

Plan de marketing

Después de haber esbozado y reconocido los factores internos y externos que pueden incidir en el desarrollo de la empresa, es importante determinar el tipo de marketing a ejecutar.

Por esta razón, la estrategia de marketing consistirá en la concepción amplia del modo en que han de ser distribuidos y asignados los recursos de la empresa con el fin de obtener el éxito en el mercado. “El contenido de una estrategia de marketing debe ser capaz de mostrar cómo se manejan y combinan los factores clave de la oferta de la empresa (producto, precio, promoción y distribución) con el propósito de que sean capaces de alcanzar los objetivos de la empresa” (O’Shaughnessy, 1991, p. 89), (Gallardo Vera, L., 2013, p. 9)

En este apartado primeramente se analizará las características de nuestros posibles compradores, competidores y proveedores. Acto seguido, se delinearé la estrategia del *Marketing Mix* de la empresa (producto, precio, plaza y promoción) variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

ANALISIS DEL COMPRADOR

Inicialmente nuestro producto y servicio está enfocado a personas residentes y turistas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que buscan prendas informales, versátiles, de buena calidad y con información gráfica que identifique y comunique visualmente sus gustos, recuerdos, estilos o tendencias.

Dentro de este rango de consumidor particular se pueden elegir diferentes conceptos de clientes de acuerdo a sus intereses, gustos y necesidades.

- Cliente que busca productos originales y desea desmarcarse de los tradicionales productos del mercado, actualmente invadido por la producción china de bajo costo así como su calidad y originalidad.
- Cliente creativo que desea plasmar sus ideas en su indumentaria y productos de uso cotidiano.
- Cliente turista que busca en países del extranjero obtener productos originales que no puede conseguir en su propio país o que le brinde recuerdos personales de su experiencia exterior.
- Clientes para eventos originales, que buscan formar equipos distintivos, clanes o grupos para eventos especiales, llámese bodas, eventos deportivos, marchas sociales, manifestaciones culturales, eventos musicales, etc.
- Clientes de tendencias sociales, mediante el uso de las redes sociales explotar tendencias originales que llamen a personas y grupos a desarrollar elementos exclusivos para determinada acción, juego, serie, película, fan club, etc.

Por otro lado, nos enfocamos a profesionales del diseño de indumentaria y diseño industrial personas con conocimiento técnico en el desarrollo de objetos tridimensionales para su posterior fabricación. Teniendo en cuenta que son personas involucradas en este entorno tendrán mayor acceso a los programas y aplicaciones de diseño así como al uso de herramientas gráficas y de impresión bidimensional y tridimensional.

Así mismo, nos orientamos a emprendedores que desean desarrollar productos con apoyo de elementos tecnológicos, ofreciéndoles una inigualable herramienta para realizar productos de calidad aprovechando su experiencia y creatividad con soporte profesional.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La participación de la competencia en el mercado de personalización de camisetas (remeras) *just in time* no se caracteriza por tener actores líderes en la industria. Por lo general se encuentran dos tipos de participantes:

El primer tipo de competidores se caracterizan por ser emprendedores con cierta preparación técnica en diseño gráfico que deciden incursionar en un tipo de negocio que requiere bajos volúmenes de inversión, elaborando un catálogo de imágenes o diseños para que el cliente utilice sus gráficos o envíe los propios.

Su estrategia actual es: no poseer una tienda de venta directa al comprador. Sino inscribirse a comunidades de compra y venta online como MercadoLibre.com.ar, creando un perfil que va reflejando el nivel de reputación del vendedor según las calificaciones y comentarios de sus compradores.

Para ilustrar mejor, a continuación se muestra una imagen de la presentación de este tipo de competidores en la plataforma de internet MercadoLibre.

Imagen N°1 Presentación de la competencia en MercadoLibre



Fuente: MercadoLibre

Por lo tanto, la mayoría de competidores utilizan el proceso de *e-commerce* para la intermediación entre usuarios inscritos en el servicio de compra y venta a distancia. De manera que, requiere promesas de compra asociadas a la realización de pagos por Internet (anticipo del 50% o abono completo) para concretar la transacción comercial, aunque el producto sea entregado con posterioridad, en un lugar acordado entre comprador y vendedor ya que no poseen una tienda de atención directa al cliente.

A continuación se explica cómo envían sus productos en MercadoLibre:

El vendedor tiene dos opciones para enviar productos: haciendo uso del servicio MercadoEnvíos, la herramienta oficial del sitio, y hacerse cargo el vendedor mismo, contratando un servicio de correo o entregando el producto en persona.

Al utilizar la solución MercadoEnvíos el costo del envío corre siempre a cargo del comprador (a menos que se ofrezca envío gratuito) y el monto del envío dependerá en gran parte de la zona en la que viva el comprador.

Hay 4 tipos de envío:

Vea las opciones de envío para su código postal:



A retirar en el local SOY TU
REMERA - Belgrano - **\$0,00**



OCA Estándar - Retirar por una
sucursal de OCA - 5 a 6 días
hábiles - **\$64,00**



Mensajería - SOLO CAPITAL
FEDERAL - **\$90,00**



OCA Estándar - Envío a domicilio -
5 a 6 días hábiles - **\$91,46**

Fuente: MercadoLibre

- ✦ Retiro por sucursal OCA (correo postal argentino): es el más barato, tarda unos 5 a 6 días hábiles y el comprador tendrá que ir a buscar el producto a alguna de las sucursales del correo en Capital Federal.
- ✦ Estándar en el domicilio: el producto llega en aproximadamente 5 a 6 días hábiles a la dirección que el comprador ingrese.
- ✦ Prioritario en el domicilio: el comprador recibirá el producto en la dirección que haya elegido y tarda, como máximo, 4 días hábiles, por lo que es el más caro.
- ✦ Envío gratis: es el único tipo que no corre a cargo del comprador sino del vendedor. Si lo ofreces, aparecerás destacado en los listados de productos de MercadoLibre. (Sabater, 2015)

El segundo tipo de posible competidor son proveedores fabricantes de camisetas que deciden adoptar una estrategia de integración hacia adelante lo que implica una mayor aproximación a sus clientes mayoristas. Sin embargo la oferta comercial de este tipo de competidores va dirigida a revendedores de prendas estampadas o sublimadas para lo cual demandan grandes stock de mercadería y diseños pre-elaborados por los clientes, no especializándose en satisfacer la demanda al por menor del consumidor final.

Luego de haber realizado una búsqueda de los posibles competidores en la zona de Microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuya oferta comercial se asimile a nuestra propuesta con producción de camisetas personalizadas, se hallaron los siguientes:

Tabla N° 2 Competidores en camisetas personalizadas

Competidores: camisetas personalizadas								
Nombre	Tipo de producto	Cantidad	Color	Impresión	Precio unitario	Tiempo	Diseño	Ubicación
Under the map	Remeras estampadas	24	1	1 cara	\$42	15-20 días	No	Belgrano (Capital Federal)
Quick Color Press	Remeras sublimadas	30	1	1 cara	\$150	24-48hrs	No	Congreso (Capital Federal)
Stampida	Remeras sublimadas	1	4	1	\$180	15min	No	CABA (Capital Federal)
Keep Jersey	Remeras sublimadas	1	3	1	\$100	3 días hábiles	No	Once, (Capital Federal)
Soy tu remera	Remeras estampadas	1	3	1	\$215	2 días hábiles	No	Belgrano (Capital Federal)

Fuente: elaboración propia

Es así, que una de las ventajas con las que contamos es la mínima porción de competencia con la que se cuenta en este momento que reúnan en una sola propuesta la flexibilidad en la cantidad y la inmediatez del tiempo de entrega para elaborar un pedido a baja escala, que ofrezca un punto fijo de venta directa, en plena zona turística (microcentro) y que al mismo tiempo posea un liderazgo o propuesta comercial vinculada a una nueva tecnología de impresión como la tridimensional.

En el desarrollo de accesorios tridimensionales, como posibles competidores encontramos los siguientes proyectos similares que se vienen presentando en el país y se encuentran en una etapa de introducción del producto. Un caso es *Kikai Labs*, basados en el desarrollo *RepRap* (autorreplicación) y *Trimaker* conformada por un equipo de la Universidad de Buenos Aires, produciendo hasta el momento unidades bajo pedido, sin una especialización concreta en accesorios de vestir.

Tabla N° 3 Competidores en impresión tridimensional






Competidores en impresión tridimensional			
Empresa	Producto & Servicio	Antigüedad	Ubicación
Kikai Labs	Diseño y fabricación de impresoras 3D Filamentos Servicio de impresión	Desde el 2013	Darregueyra 2324, Capital Federal
3d Lab fab & café	Venta de impresoras 3D Servicio de impresión	Desde 2013	Costa Rica 5189, Palermo Soho. Capital federal
Trimaker	Servicio de diseño e impresión Servicio post-procesado Filamentos Impresoras 3D	Desde 2013	Cucha Cucha 166, Villa Crespo - Capital Federal

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, en este tipo de servicio de impresión tridimensional es importante destacar el potencial latente para lograr consolidar un proyecto con opciones suficientes para un rápido y eficiente crecimiento en el mercado.

A continuación se presenta una representación en imágenes de la distribución geográfica de nuestros posibles competidores orientados a la personalización de camisetas e impresión tridimensional de objetos.

Tabla N° 4 Descripción de símbolos de ubicación geográfica

Símbolo	Descripción
	Ubicación de competidores en la venta de camisetas personalizadas
	Competencia con presencia en redes sociales y sitio web propio
	Ubicación de competidores en la impresión tridimensional
	Opción 1 (calle Florida) para la ubicación de tienda Eclon
	Opción 2 (calle Defensa) para la ubicación de tienda Eclon

Mapa N° 1 Ubicación geográfica de competidores (camisetas personalizadas e impresión tridimensional)



Fuente: Mapa (Latido Buenos Aires, 2014). Elaboración propia: Distribución de símbolos

De acuerdo a los datos obtenidos podemos señalar que gran parte de nuestros competidores cuya ubicación se encuentra relativamente cerca del ratio de geográfico que hemos escogido (Microcentro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires) no poseen una tienda física abierta al consumidor final y turista. Su enfoque es tomar pedidos al por mayor con una demora en la entrega de tres a quince días promedio. Al realizar pedidos grandes la propuesta de los competidores no se centra en la elaboración o asesoría en el diseño o logo correspondiendo al cliente entregarlo en un archivo *pdf* o *jpg* ya elaborado.

En el caso de que el fabricante tuviese que hacer modificaciones como cambiar el tamaño o tipo de letra se cobra como un servicio adicional aunque no se distinga por ser una asesoría en el desarrollo del concepto de diseño sino más bien por una edición de la imagen.

Comúnmente utilizan como canal de comercialización o transaccional el sistema de oferta y demanda llamado MercadoLibre y el producto se entrega a domicilio, en un lugar de entrega

acordado entre comprador y vendedor, o en la sucursal de correo postal privado OCA con un coste de envío adicional al precio del producto, según la zona de entrega.

Así mismo se observa como requisito común que antes de asumir el compromiso de compra el cliente deba consultar a través de la plataforma de MercadoLibre o sitio web la disponibilidad de colores de las camisetas, talles y stock suficiente. Así mismo, los precios u ofertas publicadas en su totalidad corresponden a la impresión del diseño a una sola tinta y una sola cara.

De todos los competidores mencionados el 75% no maneja una estrategia de marketing planificada e integrada circunscribiéndose al sistema de venta directa *on line* a través de MercadoLibre, un 80% no posee sitio web propio y tampoco tiene presencia en redes sociales.

MARKETING MIX

Nuestra estrategia de producto/servicio

Se define como la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al segmento de mercado seleccionado, personas entre los 15 y 35 años de edad, residentes (857.236 hab.) turistas y visitantes (2,5 millones anual) en la ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Observatorio Turístico, 2014)

Hemos considerado este segmento debido a que reúne a un grupo importante que tiene continua relación con la adquisición de indumentaria tanto *on line* como *off line* y se encuentra familiarizado con la revolución digital que permite a los consumidores relacionarse con los productos desde nuevas perspectivas.

El modelo de negocio se encuentra situado en el sector textil formando parte del subsector de indumentaria o prendas de vestir siendo nuestro producto camisetas personalizadas mediante técnicas de estampado y sublimación de diseños enviados o escogidos por el cliente y que se venderán bajo la marca Eclon.

Adicionalmente, la empresa va a llevar a cabo el servicio de impresión tridimensional dirigido a la auto-fabricación/personalización de objetos (accesorios) de vestir y fundas para móvil personalizadas bajo encargo.

La idea consiste en reproducir para los clientes casi cualquier objeto, diseño o imagen que deseen, sea en camisetas o accesorios. Ambas actividades de customización se llevarán a

cabo con impresoras profesionales, modernas y de propiedad de la empresa, generalmente bajo demanda o encargo.

Nuestra Marca

Se pretende posicionar una marca que evoque un producto creativo e innovador proporcionando a los compradores unas características de originalidad, calidad, adaptabilidad y rapidez en la entrega como atributos del producto y servicio. Buscando alcanzar un alto grado de diferenciación por la exclusividad y rapidez en el desarrollo de diseños, como se señaló en el apartado precedente el nombre escogido para ser utilizado como signo distintivo de nuestra propuesta de valor es la palabra Eclon.



El origen del nombre escogido se justifica de la siguiente manera:

ECLON: proviene de la abreviatura del término eclosión que denota el inicio o aparición súbita de un elemento, sea de origen animal o vegetal o un movimiento social, el concepto de eclosión lo queremos aplicar como herramienta de una nueva cultura productiva que recién inicia y que permitirá a futuras generaciones el desarrollo de sus propios objetos de recreación o comercialización desde la computadora de su casa y a través de nuestras otras líneas de productos la cultura del aprovechamiento de recursos reciclables mediante la transformación y la reutilización de materiales plásticos o biodegradables.

Es importante señalar que dicho signo distintivo ya se encuentra registrado en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) como marca tipo figurativa o mixta y formaría parte de la propiedad industrial de la empresa.

Elementos Marketing Mix

La clave en este concepto está en una baja dotación de personal, mínima inversión en stock de productos, la posibilidad de instalarse en un local de pequeñas dimensiones cuya ubicación se encuentre en una zona de flujo turístico.

Precio

Dado que nuestros insumos son fabricados en el país y no son exportados podemos definir un costo variable de acuerdo a las condiciones del mercado local, el aumento en servicios y materias primas lo que puede hacer variar nuestros valores de un mes a otro. Sin embargo queremos mantener un nivel de precios competitivos con relación al mercado local.

Es así, que para la determinación del precio se tomó en cuenta la oferta de valor y el precio de nuestros competidores (ver tabla N°2), la zona de ubicación de la tienda y la disponibilidad de posibles productos sustitutos, fijándolos de la siguiente manera.

Precio	Producto/Servicio
\$250 AR c/u \$100 AR p/h	Camisetas (algodón y polyester) Hora de impresión 3d

Plaza

Para la comercialización de nuestro producto y servicio se utilizara el canal tradicional de venta directa a través de la apertura de una tienda física para la entrega de los productos con diseños exclusivos. La localización de este espacio se efectuará dentro de la zona de Microcentro caracterizada por la concentración de oficinas, comercio, bancos y coincidir con el área del centro histórico siendo a la vez una zona frecuentada por turistas debido a su enorme atractivo. Contemplando como factores al momento de elegir este canal el número de compradores potenciales (consumidor final) y la concentración geográfica del mercado.

Canal directo de venta a nuestros clientes

A través del local comercial donde se realizaran trabajos de diseño, corte y estampación de prendas mediante termo fijado, desarrollo de *stickers* promocionales y exclusivos con materiales originales, sublimación de productos y desarrollo de modelos de impresión 3d.

Dentro del local mediante la red *WiFi* el cliente podrá enviarnos sus diseños, imágenes o archivos para realizar el trabajo y/o nuestro equipo de diseño podrá asesorar al cliente durante el proceso de diseño y producción hasta materializar el producto.

Canal online

De igual manera haremos uso de canales emergentes como un sitio web y redes sociales, dado el valor agregado de ventas que pueden generar y la posibilidad de brindar un servicio cercano y con valor agregado al cliente.

A través de este canal el cliente podrá proponer sus diseños o imágenes de lo que quiere materializar en nuestros productos, nosotros nos encargamos de verificar la calidad y resolución del contenido enviado analizamos el diseño, realizamos los ajustes de corte o impresión y procedemos a realizar el prototipo del producto con base en maquetas

preestablecidas en nuestro sitio web para ayudar al cliente en su proceso de diseño y ubicación de su idea en nuestros productos.

La aplicación de nuevas tecnologías nos podría llevar al desarrollo de una App que nos permita la selección de prendas, talla, color, y ubicación de la idea del cliente en nuestros productos, para una vez verificado realizar el envío del producto terminado por correo. Esta aplicación se podría realizar en una segunda etapa.

Promoción

Se desarrollaran elementos publicitarios (POP) que acompañen a nuestros productos en las vitrinas de exhibición en los diferentes entornos de la tienda donde sean exhibidas nuestras unidades.

La promoción dirigida a nuestro cliente final será realizada en cada cambio de temporada (verano, otoño, invierno y primavera) ofreciendo combos con descuento por la compra de un camiseta de adulto y otra de niño.

De igual manera una vez al año se promocionaran tarjetas de regalo con el logo de la empresa y un código único numérico para ser adquirido en nuestra tienda como un obsequio que se adapta a las necesidades y a los gustos de todos y que permitirá que el destinatario del regalo consiga exactamente lo que desea en nuestro local, seleccionando la camiseta y diseño que más prefiera.

Haremos uso de estrategias de marketing digital como campañas de *e-mailing*, posicionamiento y marketing en buscadores mediante herramientas CEO y SEM.

Mediante el uso de redes sociales como plataforma de promoción, realizaremos concursos, exposición de trabajos desarrollados y nuestra participación en eventos musicales, artísticos y ferias de tecnología.

PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo tiene por objeto describir cómo se van a fabricar los productos y prestar el servicio de la manera más detallada posible y así conocer qué infraestructura, maquinaria, tecnología, etc. Así como, la localización óptima que va a necesitar la nueva empresa para desarrollar su actividad comercial.

Proceso de compra

Para comenzar el proceso de producción se formalizara la búsqueda y localización de las mejores materias primas de la industria nacional (ámbito local). En nuestro caso, para el presente proyecto identificamos las siguientes necesidades básicas de aprovisionamiento:

- Camisetas de algodón y polyester
- Tintas de sublimación
- Papel transfer
- Vinilo
- Filamento PLA

Objetivos de compra

Abastecernos de productos en las condiciones de calidad y cantidad establecidas, bajo los tiempos acordados y optimizando recursos. Hacer llegar al cliente una prenda o accesorio único con la que se sienta plenamente satisfecho.

Por tanto, hemos considerado importante al momento de realizar un análisis de nuestros proveedores estimar los siguientes criterios al seleccionarlos:

- Oferta de productos.- Se refiere a la descripción de los productos que ofrecen, sus especificaciones, propiedades, cantidad y calidades.
- Oferta de servicios.- Este criterio se refiere al valor agregado ofrecido tales como tiempo de entrega, envío, garantía y empaque.
- Oferta de Valor.- Implica el valor ofrecido en términos de precios, celeridad en las cotizaciones, descuentos y promociones ofrecidas por el proveedor.

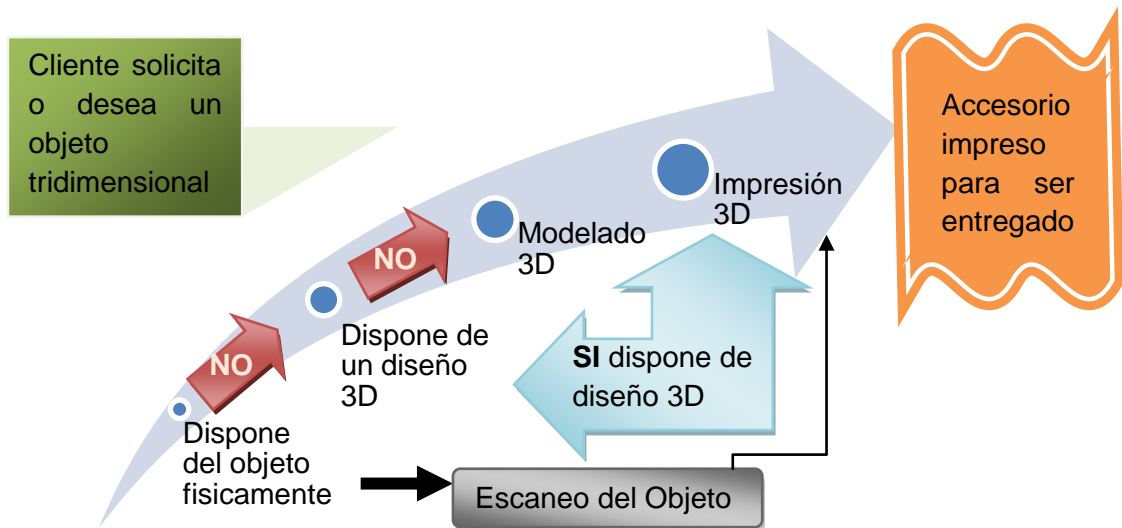
De esta manera encontramos un gran número y variedad de posibles proveedores de camisetas y filamentos PLA ubicados en el barrio de Once que es la zona de mayor actividad comercial de Buenos Aires. Hallamos una gran diversidad de fabricantes que cuentan con una buena posición y reconocimiento de mercado, lo cual es un indicador que genera confianza. La mayoría posee una antigüedad de más de ocho años en el mercado lo que respalda su capacidad y su potencial; así como, su disposición para proporcionarnos productos de calidad, la entrega oportuna y un servicio postventa.

La presencia de varios proveedores, al mismo tiempo contribuirá con información de diversas fuentes de cotización y suministro permitiéndonos gestionar mejor nuestros recursos, tiempo y proceso operativo.

Por esta razón, en este proyecto se contemplará a los proveedores como socios comerciales para alcanzar nuestros objetivos de crecimiento a largo plazo y nuestra estrategia comercial.

Proceso de producción

El proceso de impresión tridimensional se llevara a cabo de la manera en que se muestra en el siguiente flujo grama:

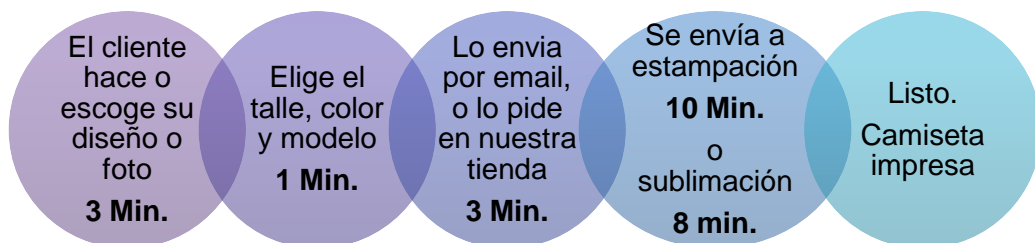


Flujo grama N° 1 Proceso de producción impresión 3D

Fuente: Elaboración propia

En este tipo de proceso los tiempos de entrega serán muy distintos ya que dependerá de la complejidad y tamaño de la pieza a escanear o diseñar. De acuerdo a la experiencia previa en el desarrollo de este tipo de productos se ha considerado un tiempo mínimo de unas 2 horas promedio para trabajos no muy complejos como espacio de entrega para aquellos casos en los que se disponga del diseño o sea posible su escaneo, considerando que se trata de accesorios pequeños. Por consiguiente, cuando el diseño no se encuentre disponible y deba pasar por un modelado 3D se estima una modificación del periodo de entrega a 4,5 horas. Por esta razón, la empresa se encargará del modelado tridimensional y posteriormente se imprimirá, disminuyendo progresivamente los tiempos de entrega gracias a la curva de experiencia.

Por otro lado, el proceso de impresión de camisetas por estampación o sublimación, una vez organizado el stock de camisetas e insumos en la tienda, comienza con la selección del diseño y prenda por parte del cliente, la recepción del pedido para finalmente realizar la personalización en los tiempos estipulados en cada fase, tal como puede verse en el siguiente flujo grama:



Flujo grama N° 2 Proceso de producción impresión de camisetas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 1 Descripción de procesos productivos

ECLON INDUMENTARIA



	ESTAMPACION	SUBLIMACION	IMPRESION 3D
ADQUISICION MATERIAS PRIMAS	Remeras cuello redondo Remeras cuello v Remeras manga larga Remerones Vinilos termotransferibles	Remeras de poliéster Remeras manga larga Papel sublimación	Filamento PLA de 1.75mm colores basicos
PROCESO PRODUCTIVO	Corte de diseño en vinilo por plotter de corte Descartado de sobrante Estampado en camiseta por heatpress (Plancha calor).	Impresión de gráfico con tinta de sublimación Ubicación del papel impreso en la remera Sublimado por calor.	Desarrollo de diseño 3d Conversion del archivo a formato .stl. Mediante slic3r convertir archivo stl a gcode. Impresion del archivo con 3d printer.
REVISION Y ENTREGA	Entrega de prendas al instante. Doble pasada por heatpress 10 seg, Enfriamiento 15 seg. Entrega final.	Entrega de prendas al instante. Enfriamiento 1 min. Entrega final.	Tiempo de entrega relativo a complejidad de diseño. Enfriamiento 1 min. Pulido de impresion basico Entrega final.

Fuente: Elaboración propia

Conviene distinguir que nuestro negocio se centra en la atención inmediata a nuestros clientes y en la producción no masiva de productos, nos centramos en la originalidad y exclusividad, este mismo principio se convierte en nuestro valor agregado sumado a familias de productos complementados con la sublimación y la impresión 3d, buscamos ofrecer paquetes completos de productos desarrollados con diferentes técnicas y tecnologías, apoyar y fomentar la creatividad y la personalización como nueva revolución industrial.

PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

En este apartado se ha definido una estructura organizacional horizontal que se cimienta en la comunicación puertas abiertas y en la creación de un entorno de trabajo favorable y de bienestar para todos los colaboradores. Nos encaminaremos a conformar un equipo de trabajo dotado de cualidades profesionales, valores, alta orientación al cliente y transparencia con el propósito de crear relaciones a largo plazo como base del crecimiento constante de la empresa.

A continuación se definen los perfiles profesionales del personal, las áreas y relaciones de jerarquía y dependencia que la empresa que requerirá en su inicio.

Administración General

Órgano máximo, compuesto por los dueños de la empresa que en el presente plan son los gerentes especificados en las dos áreas.

Función: Encargado de velar por el cumplimiento de la visión, misión y valores y desarrollar la planificación estratégica de la empresa.

Responsabilidades:

1. Definir la planificación estratégica de la empresa.
2. Reunirse una vez al mes para la toma de decisiones compartidas por el grupo de gerentes de la empresa, mediante la conformación de sinergias.
3. Llevar un control de la empresa, observando y revisando los resultados de la empresa a los objetivos planificados, detectar las desviaciones y analizar sus causas para corregirlas y suprimir los obstáculos al funcionamiento óptimo de la empresa

Gerente Administrativo, de compras y finanzas

Subordinados: Departamento de compras

Función Básica:

Se encarga de la planificación, gestión del personal y su desempeño. Realizar la gestión y optimización de tesorería, impuestos e instrumentos financieros. Llevar registro y actualización del inventario. Efectuar los principales informes financieros (conciliación de cuentas, balances, estados financieros y las estadísticas empresariales).

Responsabilidades:

1. Formalizar la planeación financiera de la empresa.
2. Estar a cargo de la administración de personal y relaciones laborales.
3. Realizar las compras de los insumos o maquinaria que falte y solucionar problemas de mercadería evitando pérdidas y demoras en el abastecimiento.
4. Conservar las relaciones financieras de la empresa con sus proveedores estratégicos.
5. Colaborar con la Gerencia de Marketing en la gestión de clientes a través de canales virtuales para la optimización de la comunicación y relación comercial.
6. Presentar los estados financieros y balances económicos de la empresa elaborados por contador público contratado externamente.

Gerencia de Producto y Marketing

Depende de: Consejo de Administración

Colaborador subordinado: Asistente operativo

Función Básica:

Hacerse cargo de todos los procesos de producción, crear mejoras continuas adoptando técnicas o tecnologías innovadoras, poner en marcha estrategias de marketing que permitan diferenciar y posicionar a la empresa con una visión de negocio ganar - ganar.

Responsabilidades:

1. Mantener y desarrollar relaciones comerciales estratégicas con clientes.
2. Actualizar a las demás áreas sobre innovaciones en los procesos utilizados.
3. Creación de campañas de Marketing e investigación de mercados para introducir el producto.
4. Planeación y desarrollo del producto.
5. En la etapa de diseño, corte, estampado, impresión y empaque, será responsable, de verificar que los productos terminados se encuentren en excelentes condiciones de calidad antes de la entrega al cliente.
6. Es el responsable de crear un equilibrio entre la eficacia y eficiencia de los procesos productivos y lograr un buen desempeño de los empleados a su cargo.

Asistente operativo

Dependiente del Gerente de producto y Marketing

Funciones: Colaborar al Gerente de Producto en la atención al cliente. Verificar que los estándares de calidad que se tengan en la empresa se cumplan en cada etapa de producción y entrega del servicio o producto de la empresa.

Responsabilidades:

1. Brindar atención y orientación personalizada a los clientes.
2. Colaborar al supervisor inmediato en cada etapa del proceso productivo que se le solicite.
3. Realizar un control de calidad en las distintas etapas de producción hasta la entrega final del producto
4. Verificar el correcto uso de los insumos obtenidos por el departamento de compras y dar aviso con anticipación de la falta de mercadería e insumos a fin de evitar rupturas de stock.

Contador Público (externo)

Dependiente del Gerente administrativo y servicios financieros

Servicio externalizado: Asesoramiento y colaboración a la Gerencia en todos los aspectos vinculados a la presentación de informes impositivos, declaraciones juradas, preparación y firma de estados financieros contables para su presentación ante el ente de Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la inspección General de Justicia (IGJ) en relación al normal desenvolvimiento de la actividad comercial de la sociedad constituida.

Para el inicio del presente plan de negocio se ha considerado la contratación externa de un profesional en contabilidad bajo la modalidad de prestación de servicios y según el volumen de facturación que se vaya generando se podría plantear más adelante la contratación directa para dirigir un departamento o área contable.

Organigrama organizacional

A continuación se muestra una representación grafica de la estructura organizacional definida acorde a nuestra estrategia:

Organigrama N° 1 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para el avance del presente proyecto se ha considerado la creación de una empresa enmarcada bajo el tipo societario de Responsabilidad Limitada siendo la figura más adecuada para una empresa pequeña como la nuestra, porque los requisitos legales son más flexibles en cuanto al número de socios y no requiere de un capital mínimo para su suscripción, quedando sujeta su delimitación al objeto comercial de la empresa. (Angélico Rossi, 2014)

Es así que, la empresa requerirá para llevar a cabo cada uno de sus objetivos estratégicos corporativos y competitivos una planeación integral de su capital humano que nos permita conseguir la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades y operaciones disponibles al interior de la empresa.

Por este motivo, la estructura de la empresa se basará en un tipo de organización horizontal con una estructura plana con apenas tres niveles jerárquicos (administración general, gerencias y asistentes operativos) donde prime la satisfacción y motivación de cada uno de los *stakeholders* para generar productos y servicios de excelente calidad que se adecuen a las necesidades y preferencias del cliente, algo que sin duda se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa y contribuirá a establecer relaciones comerciales de beneficio mutuo entre cliente, empresa y proveedores.

PLAN FINANCIERO

En este apartado se desarrollara el respectivo análisis y evaluación de la situación económica y financiera actual de la empresa y su proyección de futuro en un horizonte

temporal de 1 a 5 años. Para esto se plantearon tres tipos de escenarios: realista, pesimista y optimista, cuyas gráficas y tablas de cuentas de resultados y respectivos análisis de flujos de caja pueden encontrarse en los anexos 1, 2 y 3 para una mejor ilustración.

Como se manifestó en la parte introductoria entre los objetivos de estudio del presente plan de negocio se busca determinar la viabilidad del proyecto y analizar si el mismo es posible de ser llevado a cabo, verificando su potencial para generar resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la expectativa de los inversores.

Escenario realista

En este tipo de análisis para el establecimiento de las cifras de ventas del primer año se consideraron unas ventas conservadoras promedio de 11 camisetas diarias con un valor unitario de \$250 pesos argentinos, para posteriormente pronosticar la venta total anual respetando las variaciones por el cambio de estaciones y festividades nacionales. Hallando como meses más altos en ventas: febrero, marzo, julio, octubre y diciembre.

Así mismo se consideró una afectación gradual en los ingresos de acuerdo al desenvolvimiento de la inflación que según la estimación de distintas agencias y entidades financieras se ubicará en torno al 36% al final del presente año (Politicargentina.com, 2016). De igual forma se tuvo en cuenta las proyecciones de inflación para el próximo año que según algunos especialistas y agencias financieras oscilan entre el 29,5% (*Fitch Group*), el 21,3% (*Bank of America Merrill Lynch*) y el 20% (Gobierno argentino) cifra que de acuerdo al plan económico anunciado irá reduciéndose dentro de los próximos dos a tres años para llegar a ser de un solo dígito antes de finalizar el mandato de gobierno (Lanacion.com.ar, 2016).

Conforme a lo anterior, en el desarrollo de la cuenta de resultados se consideró un crecimiento en función del nivel de inflación proyectado, previendo un alza en la cifra de ingresos del 25% para el segundo año, 20% para el tercero y un 10% para los dos últimos periodos anuales, dicha cifra de ingresos irá acompañada de un aumento en los precios de nuestros productos y servicios, así como, un leve incremento gradual de las unidades producidas (Ver anexo 1.2). Esto, también fue determinado siguiendo las expectativas del sector de indumentaria que afirma la permanencia de un panorama con inflación alta por al menos dos a tres años continuos (Ijelman, 2015).

Para el desarrollo de objetos con impresión tridimensional se consideró una cantidad inicial de 16 piezas tridimensionales al mes a un precio base de \$100 por hora de impresión hasta alcanzar 35 impresiones mensuales a un precio de \$180 en el quíntuple año. Por

consiguiente, el total de ventas alcanzado para el primer año de operación es de \$648.565 pesos llegando a un total de ventas de \$1.177.145 en el quinto año del presente proyecto.

Por esta razón, apreciando la actual situación de transición de un nuevo gobierno, un escenario económico de inflación, las perspectivas de oportunidades y estabilización a mediano plazo y atendiendo el ciclo de vida del proyecto se logra reflejar una progresión del negocio de 16,3% anual (ver Anexo 1.4.1), lo que nos aportara un crecimiento global acumulado del 81,5% al final del periodo proyectado.

Inversión inicial

Para el arranque del proyecto se han considerado los respectivos costos de inversión en inmovilizados para la producción inicial hasta alcanzar en promedio 208 camisetas mensuales.

En el Anexo 1.1 se puede observar la inversión total inicial evaluada en un monto de \$135.702 pesos argentinos, el concepto al que va destinado y sus valores pertinentes.

Basados en nuestra experiencia previa en el sector y junto a las expectativas de las estimaciones para el futuro, se plasmaron los resultados de ingresos por venta, costos y gastos que fueron ajustados conforme al incremento gradual de las ventas (Ver Anexo 1.4 Cuentas de resultados).

Es así que, se puede observar un aumento interanual del beneficio neto posibilitando destinar parte de las utilidades al incremento de reservas para afrontar pagos o necesidades de inversión a futuro. Mostrando que es viable un crecimiento sin endeudamiento mediante la gestión eficaz y eficiente de los fondos propios, permitiéndonos trabajar en una estrategia de penetración en un mercado maduro como es el de la industria de indumentaria pero con la posibilidad de especializarnos en un nicho de mercado al hacer uso de una nueva tecnología de impresión y una oferta de valor basada en un sistema de producción inmediato que nos permita solucionar y satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestro segmento mediante la entrega *exprés in situ* de productos personalizados, originales y con un diseño tridimensional.

Análisis de ratios financieros y económicos

Fondo de maniobra.- Como se puede observar en la tabla de indicadores económicos y financieros (Anexo 1.3) la empresa presenta una situación estable financieramente, ya que, en su mayoría el activo circulante se encuentra financiado con capitales permanentes, lo cual significa que la empresa tiene liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas más inmediatas, en cada ciclo anual proyectado.

Liquidez Total/Prueba ácida/Tesorería.- Conforme a los indicadores obtenidos la empresa goza de holgura financiera para hacer frente a sus gastos y obligaciones a corto plazo, manteniendo un indicador promedio de liquidez total de 2,4. Esto se debe al capital aportado con fondos propios reflejando la capacidad que tiene la empresa para cubrir inmediatamente las necesidades de cada año operativo, disponiendo por cada unidad monetaria adeudada con más de dos unidades para respaldar y responder por el pasivo a corto plazo sin tener que recurrir a financiamiento externo ya fuese a proveedores o deuda crediticia.

Conviene distinguir que los ratios de Tesorería y Prueba Ácida para el tercer año alcanzan a tener una leve mengua con un indicador de 2,1 debido a que se prevé un crecimiento del activo fijo y su amortización para la renovación de la capacidad instalada. También incidió el leve aumento efectuado en la partida de existencias para atender la demanda y producción del siguiente periodo.

Endeudamiento.- Para este indicador no se relacionaron variables de financiación mediante fondos ajenos, dado que la empresa se encuentra financiada en su totalidad con capital propio. Razón por la cual se consideró la apertura de la cuenta de administración pública como parte integrante del pasivo circulante que reúne los impuestos a ser abonados en el corto plazo (impuesto sobre ingresos brutos y ganancias), permitiéndonos observar una medida del 0,53 en promedio encontrándose por debajo de la referencia utilizada para este indicador. Como se mencionó líneas arriba, consideramos la apertura de una cuenta de Administración Pública a modo de observar el comportamiento de este indicador frente a una porción de recursos ajenos mínima dejándonos ver que la empresa tiene el potencial de aumentar su nivel de endeudamiento en el hipotético caso que el panorama de ventas cambiara negativamente menguando los fondos propios o se dispusiera de un plan de expansión o diversificación que demandara nuevos recursos para su ejecución.

Cobertura de intereses.- Este indicador al principio no ha sido posible determinarlo debido a que el presente proyecto no contempla financiamiento mediante fondos ajenos que representen préstamos crediticios a corto o largo plazo. Por lo tanto no se incluyeron préstamos recibidos de entidades financieras ni acreedores, que justifiquen la generación de intereses producto de una deuda exigible. Sin embargo este ratio nos demuestra que la empresa tiene la capacidad financiera para asumir y soportar una carga fija por concepto de intereses con parte de sus beneficios.

Solvencia.- En este indicador se puede observar que la empresa se encuentra muy por encima de la referencia exigida financieramente para cumplir con sus obligaciones, ya que posee activos suficientes para garantizar ante terceros sus compromisos a corto, mediano y

largo plazo. Es así que la estructura financiera de la empresa refleja que puede hacer frente a un nivel de endeudamiento demostrando solvencia con un ratio medio de 2,9 superior a la referencia general recomendada y sin quedar expuesta a un elevado riesgo financiero considerando que los costes del mismo igual tienden a ser crecientes.

Rentabilidad económica.- Conforme a los resultados obtenidos en este indicador la empresa posee potencial para producir beneficios para el capital invertido en activos obteniendo una rentabilidad inicial del 39%, mostrando una importante evolución interanual hasta llegar a una rentabilidad del 53,7% al quinto año proyectado. Conforme a los datos obtenidos se puede señalar que la rentabilidad extraída sobre los activos es suficiente para dar continuidad a la actividad comercial y operativa de la empresa; así como, permite cubrir las expectativas de los propietarios.

Rentabilidad financiera.- A través de este indicador es posible comprobar que los beneficios después de impuestos al final de la proyección planteada muestran una maximización del valor de la empresa desde el punto de vista de los propietarios. Aunque en el transcurso de los cuatro primeros años se evidencia una rentabilidad financiera positiva, recién al quinto año se logra alcanzar una rentabilidad superior al 24% esperado por los socios. Es así que, con dichos resultados es posible señalar con un mayor convencimiento que la empresa es capaz de generar beneficios a favor de las cuotas de capital de cada inversionista con un margen que logra alcanzar las expectativas contempladas dado que la rentabilidad financiera del primer año muestra ser un 15,07%, logrando un aumento paulatino hasta llegar a un 24,27% al quinto año, lo cual nos demuestra que es un negocio rentable con posibilidades de continuidad y crecimiento desde la perspectiva de los socios.

Crecimiento interno.- De acuerdo a este ratio es posible determinar un crecimiento interno ascendente que va desde el 6% en el primer año al 9,7 por ciento al quinto año, evolución que se genera a partir de la disposición de los fondos generados internamente por la empresa mediante la retención del 40% de beneficios netos. Lo cual muestra que existe potencial para autofinanciar el crecimiento de la empresa sin recurrir a un deterioro financiero mediante endeudamiento con fondos ajenos ni a la ampliación de aportes de capital por parte de los socios. La evolución de este ratio abre la posibilidad de generar nuevos proyectos o replantear las políticas de ventas, marketing y producto año a año para estimular y concretar ese crecimiento mediante una planificación estratégica y generar beneficios superiores para los propietarios.

Análisis del valor actual neto y TIR

Primeramente se efectuó el desglose de los flujos de caja en un periodo de cinco años, para luego proceder a su actualización y a la deducción de la inversión inicial obteniéndose un valor actual neto de \$13.505 con resultado positivo, permitiendo confirmar que el proyecto esbozado es viable y logra superar en unidades monetarias las expectativas de rentabilidad exigidas y esperadas por los socios de Eclon Indumentaria dando lugar a considerar la continuidad del presente plan de negocio.

En lo concerniente a la Tasa interna de retorno, también se puede deducir que la inversión es viable ya que la misma tiene el potencial de generar una rentabilidad de 28,2%, encontrándose por encima de la tasa exigida por los socios propietarios, lo cual es suficientemente atractivo para asumir el riesgo y definir la materialización de este proyecto.

Para un análisis más completo se pueden consultar los Anexos 1.6 y 1.6.1.

Análisis previsional Cuenta de Resultados y Balance de Situación

Partiendo de un análisis de la cuenta de resultados se puede observar un incremento en el número de ingresos por ventas a un ritmo similar al de la inflación, reflejando un crecimiento promedio del 18% interanual que va conforme al contexto inflacionario por el que atraviesa la economía nacional. Por dicha razón para el primer año se ha estimado la venta promedio de 11 camisetas diarias y 4 impresiones tridimensionales semanales, cambiando las cantidades vendidas y valores de nuestros productos a partir del segundo año considerando el proceso gradual de reducción de la inflación y una mejoría en el poder adquisitivo. En esa perspectiva, se ha planteado aumentar en una unidad la cantidad de camisetas diarias vendidas hasta lograr personalizar 16 por día y elevar el número de impresiones tridimensionales hasta alcanzar 35 objetos mensuales (Ver anexo 1.2). Así mismo, se estableció un aumento de precios de nuestras camisetas a \$280 al segundo año y de los servicios de impresión 3d a \$125 por hora. Como ya se mencionó anteriormente, en este último aspecto también se tuvo en cuenta la estimación prevista para una inflación en descenso y la recuperación del consumo con un enfoque gradualista.

Los gastos de personal (sueldos y beneficios sociales) constituyen la partida de valor más elevada contemplando un escenario en el que se dispusiera contratar tres personas, dos de ellas constituidas simultáneamente como propietarios del negocio y un tercer trabajador como asistente operativo sin participación societaria.

Los costos operativos que incluyen materia prima e insumos utilizados componen el segundo rubro importante que absorbe más recursos representando un 22,2% de las erogaciones de tesorería.

En la cuenta de inventarios como política de aprovisionamiento se dispuso mantener un stock mínimo estable de camisetas, vinilo, papel transfer, filamento y tintas que permitan contar con la materia prima e insumos suficientes para la producción inicial de cada mes.

De igual forma los gastos financieros no sufren ninguna alteración debido a que no hay coste de endeudamiento que la empresa deba sobrellevar con parte del resultado de explotación manteniendo un endeudamiento cero durante todo el periodo proyectado debido a la disponibilidad de capital circulante suficiente para atender las necesidades operativas de fondos de la empresa.

Así mismo se puede ver el esfuerzo de la empresa por cubrir anualmente las amortizaciones sin disminuir las mismas en el periodo proyectado. Sea considerado como criterio de amortización destinar una cantidad uniforme periodo a periodo, constituyendo un incremento del 50% a partir del tercer año con el criterio de compensar la ampliación o renovación de parte del activo no corriente (inmovilizado). Esta amortización junto con las reservas derivadas del 40% del beneficio neto busca generar un ahorro o colchón financiero para hacer frente al efecto de la inflación y tener la disponibilidad suficiente de recursos para realizar nuevas adquisiciones de estructura material que respondan a una estrategia corporativa de expansión e innovación, permitiéndonos madurar de forma eficiente la capacidad instalada de nuestra actividad comercial.

Los beneficios netos al finalizar el último año proyectado muestran una tasa anual de aumento del 16,1%. Dicha perspectiva resalta la mejora en la rentabilidad del patrimonio aportado por los socios que va incrementando el rendimiento de cada cuota de capital demostrando que es un proyecto rentable, generador de riqueza, permitiendo destinar 60% del beneficio neto al reparto de utilidades entre los dos propietarios en partes iguales y el restante 40% destinarlo a reservas. Por consiguiente, en el balance previsional se puede apreciar que el patrimonio de la empresa logra una evolución del 12,2% considerando el año inicial y el último periodo proyectado.

Análisis comparativo de escenarios

Conviene distinguir, así mismo, los resultados obtenidos en un escenario pesimista y optimista que para el presente plan de negocio también fueron contemplados (Ver anexos 2, 3 y 4).

Escenario pesimista

Considerando un entorno más adverso donde nuestro crecimiento se viera reducido por la presencia y reacción de nuestros competidores en un contexto de inflación del 25% para el

segundo año y fuese declinante conforme a lo previsto por el gobierno para los próximos dos a tres años, se planteó un escenario con caída del 14% en el precio, es decir, cobrar \$215 pesos por camiseta personalizada, simultáneamente se estimó una reducción del 10% en el número de camisetas vendidas en el primer año, pensando en una recuperación lenta del consumo.

Estos factores sin duda desembocarían en un decrecimiento de la tasa anual del nivel de ingresos pasando de 16,3% en un escenario realista a un 14,8% llevando a la empresa a posponer la contratación de un tercer trabajador como asistente operativo permaneciendo los dos socios como únicos trabajadores incluidos en los gastos de personal (Ver anexos: 3.1 y 3.1.1). De igual forma, el impacto en la baja del beneficio neto se refleja en el importe del VAN que paso de \$13.505 (escenario realista) a \$1.240 y un descenso de la TIR a un 24,40% (Ver anexo 3.3).

Como puede observarse a pesar de los ajustes efectuados ante una hipotética caída de las unidades vendidas, los ingresos, y una reducción del precio el presente plan de negocio resulta siendo viable y rentable, permitiendo a los socios recibir una compensación conforme a sus expectativas iniciales del 24% de rentabilidad financiera a partir del cuarto año proyectado (Ver anexo 3.4). Ante este mismo escenario la empresa aún conserva capacidad de crecimiento interno superior al 8% sin tener que recurrir a financiamiento mediante adquisición de deuda. Sin embargo cabe señalar que la empresa no podría ampliar su capacidad instalada tal como fue previsto para el tercer año del proyecto en el escenario realista, dado que dicha adquisición afectaría considerablemente nuestros ratios de liquidez observando que los dos últimos años del quinquenio, este indicador se encuentra por debajo de 1,5 referencia recomendada. Por lo cual, los socios deberían ampliar el capital aportado o recurrir a financiación negociada con terceros.

Escenario optimista

Suponiendo ahora un panorama más favorable que permitiera alcanzar un aumento del 10% por ciento en las unidades vendidas durante el primer año junto a un entorno económico más benévolo que concediera la posibilidad de incrementar el precio y calidad de nuestras camisetas a \$300 pesos argentinos por unidad, la empresa se encaminaría a un crecimiento de sus ingresos a una tasa anual promedio del 16,3%, permitiéndonos cosechar un flujo de caja inicial de \$70.688 para el primer año del periodo proyectado.

Los factores mencionados influirían en el beneficio neto que se reparte al final de cada año, valores que también se ven reflejados en el cálculo del VAN cuyo resultado es positivo, lo cual significa que la rentabilidad de la inversión permite superar en \$128.781 pesos las

exigencias de rendimiento de los socios al llegar al quinto año. Por consiguiente, el valor de la TIR para este escenario es de 59,9% reflejando ser superior a los anteriores escenarios, permitiendo a los propietarios replantear la tasa de retorno inicialmente exigida, aumentar el número de empleados contratando a dos asistentes operativos desde el primer año proyectado, más dos socios propietarios. Igualmente la empresa a partir del segundo año puede ampliar en 50% sus activos fijos para contar con las máquinas de termofijado, impresión 3D y una nueva plancha de sublimación para que los dos asistentes operativos puedan desarrollar la actividad comercial encomendada, cumplir los tiempos de entrega en cada pedido y no perder oportunidades de venta.

Conclusiones

Como hemos manifestado a lo largo del presente plan de negocio creemos que la actividad de diseño hoy en día cumple un rol fundamental en la creación de valor por lo cual forma parte de nuestra propuesta como elemento diferenciador acercándonos a la tendencia de la personalización en prendas y accesorios de vestir. Tal como fue planteado, nuestro objetivo general consistía en verificar la viabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo del presente plan de negocio algo que ha sido posible constatar a través del análisis de variables endógenas y exógenas vinculadas al proyecto, el planteamiento de nuestra oferta comercial y de los diferentes estudios económico-financieros los cuales arrojan resultados positivos en cada uno de sus escenarios. Demostrando que es posible desarrollar un proceso productivo ágil sin acudir a una estrategia de economía de escala y contar con una dinámica capacidad de respuesta a las necesidades de nuestro segmento empleando tecnologías de impresión que mejoran la productividad, la reducción de tiempos y competitividad de la empresa.

Por tanto, como los avances tecnológicos pueden cambiar las necesidades de nuestros clientes efectuaremos permanentemente una adecuada gestión de recursos tecnológicos (GRT) hacia adentro para la optimización de nuestra organización y nuestros procesos productivos; así como, hacia afuera para la captación de nuevas técnicas o tecnologías innovadoras que permitan mejorar nuestro posicionamiento y competitividad.

Después del análisis realizado desde una perspectiva económica y financiera del negocio hemos podido constatar que nuestro objetivo específico de aumentar los ingresos por ventas de la empresa en un 12% durante los primeros cinco años es posible alcanzarlo dentro de un escenario realista obteniendo una tasa de aumento anual de 16,3% conservando una actividad de comercialización constante pudiendo orientarnos a alcanzar una mayor participación en el mercado con un incremento superior al establecido, desplegando

acciones de marketing que estimulen ese crecimiento en la captación de clientes e influyan en la decisión de compra instantánea.

Como se ha mostrado, nuestro proceso de producción utiliza un ciclo corto y puede desarrollarse de manera ordenada en pocos pasos desde el concepto del diseño por parte del cliente hasta la retirada de la prenda u objeto. Siendo posible cumplir el tiempo de elaboración y entrega del producto expuesto a la personalización sin exceder los 15 minutos en la aplicación de la técnica de sublimación y 17 minutos en la aplicación de la técnica de estampación hasta el despacho de la prenda. Este último proceso de elaboración tiene un consumo adicional de 2 minutos debido al detalle de despegue del vinilo adherible que dependiendo del diseño puede requerir más cuidado al desprenderlo.

Ambos procesos de elaboración permiten su optimización debido al correcto ajuste de la secuencia de la actividad de producción y la configuración del tiempo y calor de las maquinas permitiendo la mejora continua de un recurso intangible como el tiempo del servicio de entrega, sumado a la experiencia del operario en la producción de una prenda de calidad en el menor tiempo estimado. Es así que, la entrega rápida es factible mediante la correcta gestión del tiempo, la realización de cambios y configuraciones acorde a la demanda y el flujo de la producción teniendo un impacto positivo en el negocio dado a que no se perderían oportunidades de venta y el cliente quedaría satisfecho reforzando su fidelización.

En relación a nuestro objetivo específico de contratación del primer asistente operativo se ha podido confirmar que la misma es factible desde el primer año de funcionamiento en el escenario realista. Sin embargo, ante la posible permanencia de un escenario pesimista se pudo constatar la improbabilidad de contratar un asistente operativo manteniendo en nómina solamente dos personas como miembros societarios y personal de la empresa, simultáneamente. Así las cosas, a medida que el escenario cambia a uno más optimista se requerirá de un segundo asistente operativo para cubrir la atención al cliente y la producción *in situ* permitiéndonos alcanzar nuestros primeros objetivos comerciales y avanzar a una fase de crecimiento sostenible.

Finalmente en cada uno de los tres escenarios se ha logrado mantener como condicionante la obtención de una tasa de retorno del 24% elegida por ambos socios y que responde a la tasa de interés pagada por depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días según una muestra del Banco Central de la República Argentina (Portfolio Personal, 2016), (Ambito.com, 2016).

Es así, que en este último objetivo se ha logrado verificar que aún ante un escenario de recuperación lenta de la demanda, es posible alcanzar una tasa de rendimiento del 24 por ciento, ayudando a que los socios decidan asumir el riesgo que conlleva esta inversión.

Por lo anterior, hemos comprobado que es viable la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de camisetas personalizadas, accesorios elaborados con impresión tridimensional y su sostenibilidad en el tiempo, confirmando el cumplimiento del objetivo principal que se estableció en el presente plan de negocio.

Limitaciones, principales amenazas y alternativas

Conforme a lo señalado en el análisis y diagnóstico de las amenazas y fortalezas, internas y externas se puede considerar como limitantes la capacidad media de producción de nuestras máquinas y el no contar con personal que nos asista ante grandes pedidos provenientes de uno o varios clientes.

Se constituye como una amenaza la concentración de competidores con productos sustitutos (importados) y marcas locales que se encuentran distribuidos en las localidades de San Nicolás, Montserrat y parte de San Telmo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por su cercanía a la plaza de mercado elegida. Es así que, al encontrarnos en Capital Federal existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores que debido a las pocas barreras de entrada decidan incursionar desde la impresión tridimensional al sector de indumentaria como estrategia de diversificación.

La otra amenaza latente es el aumento de costes de producción que conduciría a un aumento de nuestros precios de venta que junto a una situación económica inflacionaria y de contracción del poder de compra podría producir bajos niveles de ingresos y un lento posicionamiento en el mercado.

Como limitante se puede manifestar nuestra capacidad inicial instalada que incluye una producción reducida, a baja escala atendiendo el grado de originalidad lo cual se traduciría en una limitación económica al no maximizar los beneficios a gran escala.

Plan de contingencia

A efecto de neutralizar los posibles alcances de los cambios que se presenten en aquellas variables que consideramos relevantes (amenazas y debilidades) y ante un hipotético escenario pesimista se han pensado las siguientes actuaciones.

- Ante un crecimiento mermado por una situación macroeconómica difícil.

Se ha considerado la posibilidad de explotar las tecnologías de impresión que tenemos, en diferentes líneas de producto o mercados con una mayor demanda, no solo vinculados al sector de indumentaria sino también del hogar o *suvenires* (tazas, vasos, individuales, almohadones, *mouse pad's*, cofres, mochilas, etc.) que permitan adherir un concepto de diseño personal y nos permitan implementar técnicas de venta *up selling*.

- Ante la necesidad de reducir gastos de personal por una eventual baja de ingresos.

Se ha contemplado la adquisición de personal a medio tiempo con el fin de retener una fuerza de ventas cuyas prestaciones se vean mejoradas a medida que prosperen las perspectivas del negocio al ofrecer la posibilidad de percibir una comisión por un número mayor de ventas meta y a la vez contar con colaboradores en la atención al cliente.

- Ante la pequeña capacidad instalada.

En caso de tener una respuesta favorable en el mercado para la elaboración de pedidos al por mayor se dispondrá de parte de las reservas acumuladas para modernizar o ampliar nuestros activos inmovilizados, crecer en número de ventas con un enfoque relacional.

ANEXOS

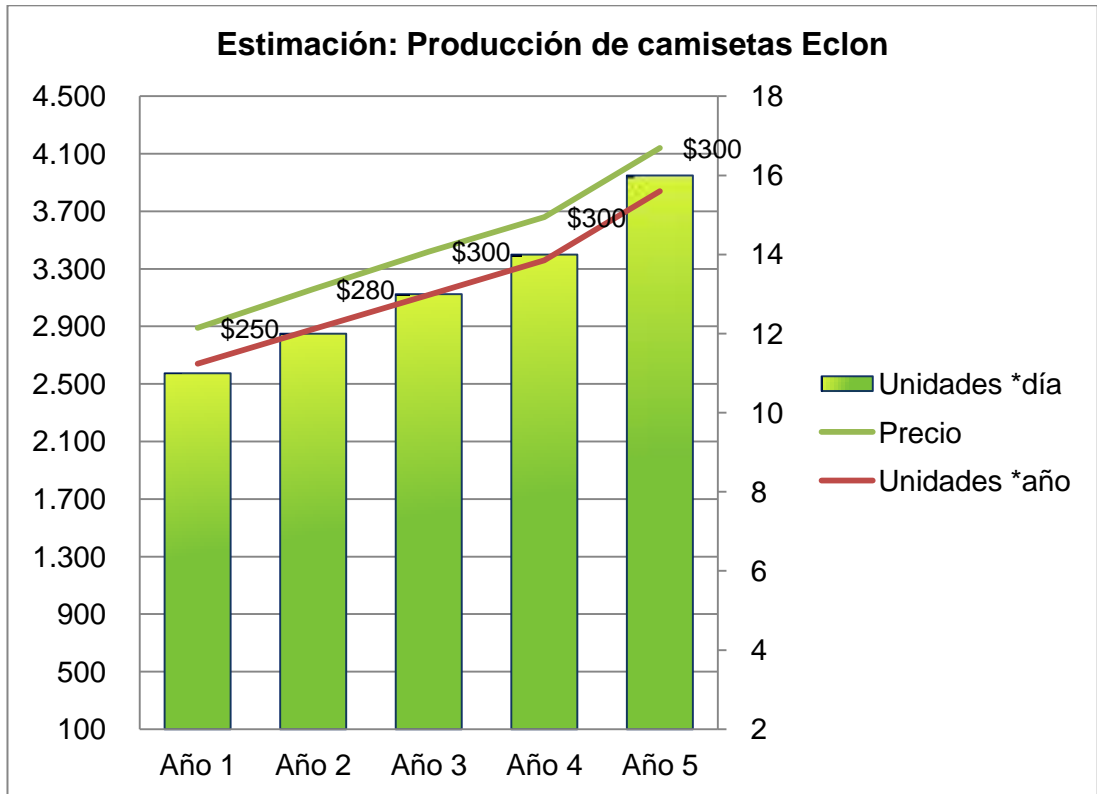
1. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO REALISTA

1.1 Balanza de inversión inicial

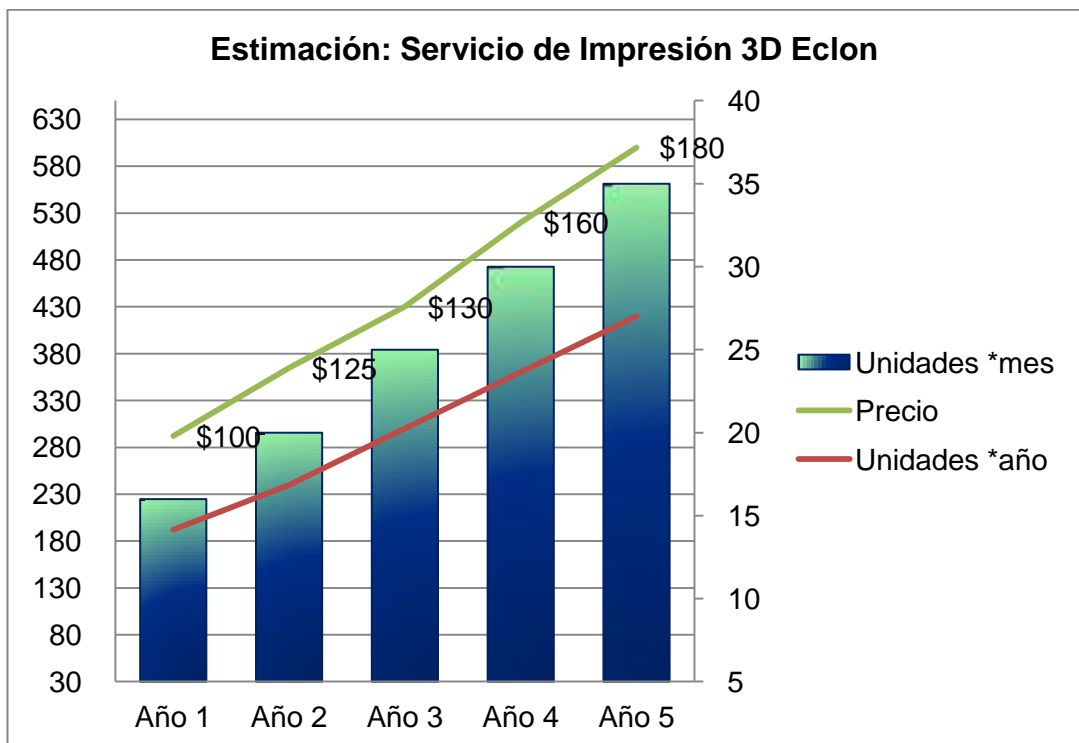
Inversión en Activos Fijos	Costo Total
Maquinaria	\$ 51.783
Mobiliario	\$ 11.570
Equipo de Cómputo y oficina	\$ 15.149
Registro Marcario	\$ 800
Inversión Total en Activos Fijos	\$ 79.302
Inversión en Capital de Trabajo	
Capital de Trabajo	\$ 56.400
Inversión Total en Capital de Trabajo	\$ 56.400
Monto de la Inversión Inicial	\$ 135.702

Tabla N° 5 Fuente: Elaboración propia

1.2 Proyección de ventas



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

1.3 Ratios económicos financieros

Liquidez /Indicador	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra (FM)	Activo Corriente - Pasivo Corriente = Pasivo Fijo - Act. Fijo	FM > 0	96.332	120.788	110.218	144.453	179.203
Liquidez Total (LT)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.50 => LT <= 2	2,5	2,5	2,2	2,4	2,6
Prueba Ácida (PA)	Activo Corriente - Existencias / Pasivo Corriente	0.75 => LT	2,5	2,4	2,1	2,3	2,5
Tesorería (RT)	Tesorería / Pasivo Corriente	RT =/= 0.10	2,5	2,4	2,1	2,3	2,5
Solvencia / Riesgo	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento (\$)	Fondos Ajenos / Fondos Propios	(\$)<=1	0,39	0,47	0,55	0,59	0,64
Cobertura de Intereses (CI)	BAIT / Gastos Financieros	(CI)>=2	-	-	-	-	-
Solvencia (RS)	Activo Realizable / Fondos Ajenos	(RS)>=1.50	3,5	3,1	2,8	2,7	2,6
Rentabilidad	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Económica (ROI)	Bait/ Activo Neto = Margen * Rotación	wacc / Kd	39,04%	45,35%	47,97%	50,87%	53,71%
Financiera (ROE)	Beneficio Neto / Fondos Propios = ROI + e*(ROI-Kd)*(1-t)		15,07%	19,40%	19,40%	21,80%	24,27%
Crecimiento Interno	ICI = Beneficio Retenido / Fondos Propios		6,0%	7,8%	7,8%	8,7%	9,7%

Fuente: Elaboración propia

1.4 Estado de resultados previsional

Escenario realista					
CUENTAS DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	648.565	810.706	972.848	1.070.132	1.177.145
Costos Operativos	144.242,57	180.303,21	216.363,86	238.000,24	261.800,27
Existencias	5.015,00	6.268,75	7.522,50	8.274,75	9.102,23
Gastos de personal	324.000,00	405.000,00	486.000,00	534.600,00	588.060,00
Alquiler	42.000,00	52.500,00	63.000,00	69.300,00	76.230,00
Otros Gastos Administrativos y de Comercialización	30.524,00	38.155,00	45.786,00	50.364,60	55.401,06
Amortización	15.860,40	15.860,40	29.077,40	29.077,40	29.077,40
Beneficio Bruto	86.923,03	112.618,89	125.097,75	140.515,26	157.474,53
Resultado Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio Antes de Impuestos	86.923,03	112.618,89	125.097,75	140.515,26	157.474,53
Impuestos	62.851,31	79.951,92	92.426,59	102.686,95	113.973,36
Beneficio Neto	24.071,72	32.666,97	32.671,16	37.828,31	43.501,17

Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Análisis horizontal: Estado de resultados previsional

E. Realista	Año 1	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 648.565	\$ 1.177.145
Tasa Acumulada		81,5%
Tasa Anual de Aumento		16,3%

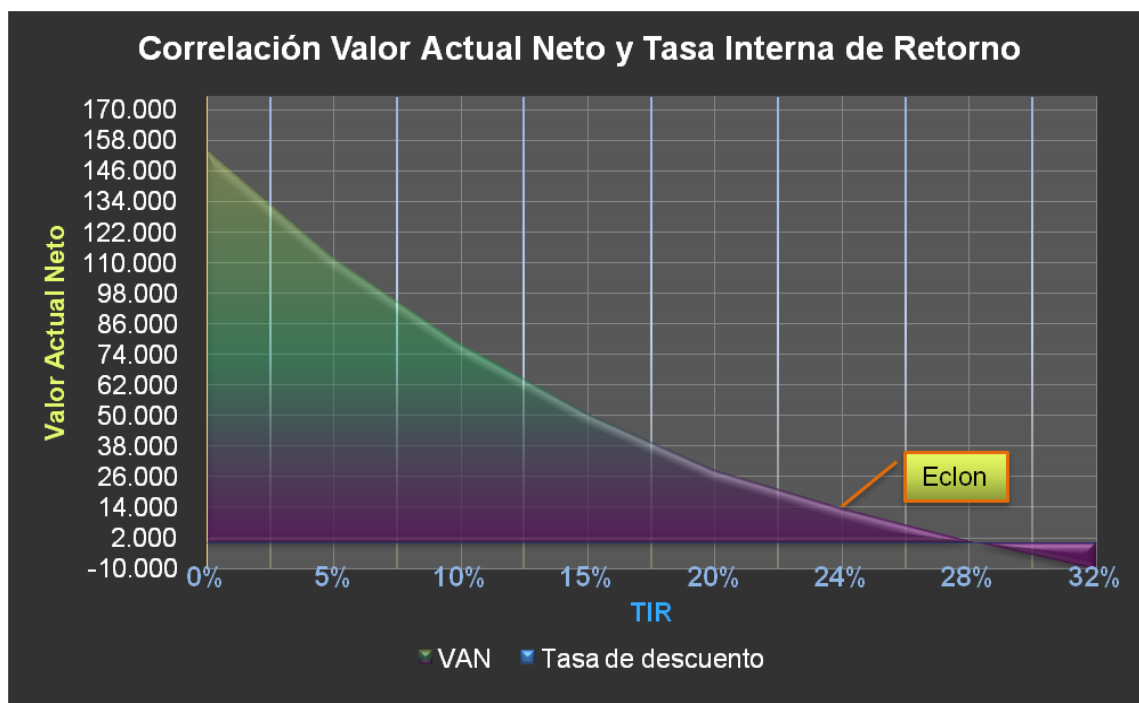
Fuente: Elaboración propia

1.5 Balance de situación previsional

ECLON INDUMENTARIA BALANCE PREVISIONAL - Escenario Realista (Financiación por Capital)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo	79.302,00	79.302,00	118.953,00	118.953,00	118.953,00
Amortización Acumulada	-15.860,40	-31.720,80	-60.798,20	-89.875,60	-118.953,00
Tesorería	154.168,43	194.470,94	195.122,45	238.865,11	284.074,30
Existencias	5.015,00	6.268,75	7.522,50	8.274,75	9.102,23
Activo Neto	222.625,03	248.320,89	260.799,75	276.217,26	293.176,53
Capital Social	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00
Reservas	9.628,69	13.066,79	13.068,46	15.131,32	17.400,47
Utilidad del ejercicio	14.443,03	19.600,18	19.602,70	22.696,98	26.100,70
Total Patrimonio	159.773,72	168.368,97	168.373,16	173.530,31	179.203,17
Deuda Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda Neta a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Administración Pública	62.851,31	79.951,92	92.426,59	102.686,95	113.973,36
Pasivo Circulante	62.851,31	79.951,92	92.426,59	102.686,95	113.973,36
Total Pasivo	62.851,31	79.951,92	92.426,59	102.686,95	113.973,36
Pasivo + Patrimonio	222.625,03	248.320,89	260.799,75	276.217,26	293.176,53

Fuente: Elaboración propia

1.6 Grafica cálculo VAN y TIR



Fuente: Elaboración propia

1.6.1 Flujos de caja escenario realista

Periodos anuales proyectados						
	0	1	2	3	4	5
Beneficio de explotación		86.923	112.619	125.098	140.515	157.475
Impuestos		-62.851	-79.952	-92.427	-102.687	-113.973
Amortizaciones		15.860	15.860	29.077	29.077	29.077
Inversión	-135.702					
Flujo neto de efectivo proyectado	-135.702	39.932	48.527	61.749	66.906	72.579
Escenario realista			VAN		\$ 13.505	
			TIR		28,20%	

Fuente: Elaboración propia

2. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO PESIMISTA

3.1 Estado de resultados previsional

Escenario pesimista					
CUENTAS DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	506.328,51	632.910,64	727.847,24	800.631,96	880.695,16
Costos Operativos	122.839,65	153.549,57	176.582,00	194.240,20	213.664,22
Existencias	5.015,00	6.268,75	7.209,06	7.929,97	8.722,97
Gastos de personal	216.000,00	270.000,00	310.500,00	341.550,00	375.705,00
Alquiler	42.000,00	52.500,00	60.375,00	66.412,50	73.053,75
Otros Gastos Administrativos y de Comercialización	30.024,00	37.530,00	43.159,50	47.475,45	52.223,00
Amortización	15.860,40	15.860,40	15.860,40	15.860,40	15.860,40
Beneficio Bruto	74.589,46	97.201,92	114.161,27	127.163,44	141.465,82
Resultado Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio Antes de Impuestos	74.589,46	97.201,92	114.161,27	127.163,44	141.465,82
Impuestos	51.422,74	65.666,21	76.348,81	84.538,80	93.547,80
Beneficio Neto	23.166,72	31.535,72	37.812,47	42.624,64	47.918,03

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Análisis horizontal: Estado de resultados previsional

E. Pesimista	Año 1	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 506.329	\$ 880.695
Tasa Acumulada		73,9%
Tasa Anual de Aumento		14,8%

Fuente: Elaboración propia

3.2 Balance de situación previsional

ECLON INDUMENTARIA BALANCE PREVISIONAL - Escenario Realista					
(Financiación por Capital)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo	79.302,00	79.302,00	79.302,00	79.302,00	79.302,00
Amortización Acumulada	15.860,40	31.720,80	47.581,20	63.441,60	79.302,00
Tesorería	110.114,06	115.612,37	115.771,01	112.191,87	109.840,86
Existencias	5.015,00	6.268,75	7.209,06	7.929,97	8.722,97
Activo Neto	210.291,46	232.903,92	249.863,27	262.865,44	277.167,82
Capital Social	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00
Reservas	9.266,69	12.614,29	15.124,99	17.049,86	19.167,21
Utilidad del ejercicio	13.900,03	18.921,43	22.687,48	25.574,78	28.750,82
Total Patrimonio	158.868,72	167.237,72	173.514,47	178.326,64	183.620,03
Deuda Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda Neta a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Administración Pública	51.422,74	65.666,21	76.348,81	84.538,80	93.547,80
Pasivo Circulante	51.422,74	65.666,21	76.348,81	84.538,80	93.547,80
Total Pasivo	51.422,74	65.666,21	76.348,81	84.538,80	93.547,80
Pasivo + Patrimonio	210.291,46	232.903,92	249.863,27	262.865,44	277.167,82

Fuente: Elaboración propia

3.3 Flujos de caja escenario pesimista

Periodos anuales proyectados						
	0	1	2	3	4	5
Beneficio de explotación		74.589	97.202	114.161	127.163	141.466
Impuestos		(51.423)	(65.666)	(76.349)	(84.539)	(93.548)
Amortizaciones		15.860	15.860	15.860	15.860	15.860
Inversión	-135.702					
Flujo neto de efectivo proyectado	-135.702	39.027	47.396	53.673	58.485	63.778
Escenario pesimista				VAN	\$ 1.240	
				TIR	24,40%	

Fuente: Elaboración propia

3.4 Ratios económicos financieros

ESCENARIO PESIMISTA			Ratios				
Liquidez /Indicador	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra (FM)	Activo Corriente - Pasivo Corriente =Pasivo Fijo-Act. Fijo	FM > 0	63.706	56.215	46.631	35.583	25.016
Liquidez Total (LT)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.50=>LT<=2	2,2	1,9	1,6	1,4	1,3
Prueba Ácida (PA)	Activo Corriente - Existencias / Pasivo Corriente	0.75=>LT	2,1	1,8	1,5	1,3	1,2
Tesorería (RT)	Tesorería / Pasivo Corriente	RT ≠/ 0.10	2,1	5,4	5,3	5,3	5,2
Solvencia / Riesgo	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento (\$)	Fondos Ajenos / Fondos Propios	(\$)<=1	0,32	0,39	0,44	0,47	0,51
Cobertura de Intereses (CI)	BAIT / Gastos Financieros	(CI)>=2	-	-	-	-	-
Solvencia (RS)	Activo Realizable / Fondos Ajenos	(RS)>=1.50	4,1	3,5	3,3	3,1	3,0
Rentabilidad	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Económica (ROI)	Bait/ Activo Neto = Margen * Rotación	wacc / Kd	35,47%	41,73%	45,69%	48,38%	51,04%
Financiera (ROE)	Beneficio Neto / Fondos Propios = ROI + e*(ROI-Kd)*(1-t)		14,58%	18,86%	21,79%	23,90%	26,10%
Crecimiento Interno	ICI= Beneficio Retenido / Fondos Propios		8,75%	11,31%	13,08%	14,34%	15,66%

Fuente: Elaboración propia

3. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO - ESCENARIO OPTIMISTA

3.1 Estado de resultados previsional

Escenario Optimista					
CUENTAS DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	857.162	1.071.452	1.285.743	1.414.317	1.555.749
Costos Operativos	178.468,77	223.085,96	267.703,16	294.473,47	323.920,82
Existencias	7.522,50	9.403,13	11.283,75	12.412,13	13.653,34
Gastos de personal	432.000,00	540.000,00	648.000,00	712.800,00	784.080,00
Alquiler	42.000,00	52.500,00	63.000,00	69.300,00	76.230,00
Otros Gastos Administrativos y de Comercialización	31.024,00	38.780,00	46.536,00	51.189,60	56.308,56
Amortización	15.860,40	25.773,15	25.773,15	25.773,15	25.773,15
Beneficio Bruto	150.286,13	181.910,02	223.446,65	248.368,63	275.782,81
Resultado Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio Antes de Impuestos	150.286,13	181.910,02	223.446,65	248.368,63	275.782,81
Impuestos	95.458,24	117.241,12	142.493,46	157.644,87	174.311,42
Beneficio Neto	54.827,90	64.668,90	80.953,19	90.723,76	101.471,39

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Análisis horizontal: Estado de resultados previsional

E. Optimista	Año 1	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 857.162	\$ 1.555.749
Tasa Acumulada		81,5%
Tasa Anual de Aumento		16,3%

3.2 Balance de situación previsional

ECLON INDUMENTARIA BALANCE PREVISIONAL - Escenario Optimista					
(Financiación por Capital)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo	79.302,00	118.953,00	118.953,00	118.953,00	118.953,00
Amortización Acumulada	15.860,40	41.633,55	67.406,70	93.179,85	118.953,00
Tesorería	183.303,23	147.622,34	161.505,20	159.525,65	159.925,47
Existencias	7.522,50	9.403,13	11.283,75	12.412,13	13.653,34
Activo Neto	285.988,13	317.612,02	359.148,65	384.070,63	411.484,81
Capital Social	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00	135.702,00
Reservas	21.931,16	25.867,56	32.381,27	36.289,50	40.588,56
Utilidad del ejercicio	32.896,74	38.801,34	48.571,91	54.434,26	60.882,83
Total Patrimonio	190.529,90	200.370,90	216.655,19	226.425,76	237.173,39
Deuda Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda Neta a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Administración Pública	95.458,24	117.241,12	142.493,46	157.644,87	174.311,42
Pasivo Circulante	95.458,24	117.241,12	142.493,46	157.644,87	174.311,42
Total Pasivo	95.458,24	117.241,12	142.493,46	157.644,87	174.311,42
Pasivo + Patrimonio	285.988,13	317.612,02	359.148,65	384.070,63	411.484,81

Fuente: Elaboración propia

3.5 Flujos de caja escenario optimista

	Periodos anuales proyectados					
	0	1	2	3	4	5
Beneficio de explotación		150.286	181.910	223.447	248.369	275.783
Impuestos		(95.458)	(117.241)	(142.493)	(157.645)	(174.311)
Amortizaciones		15.860	25.773	25.773	25.773	25.773
Inversión	-135.702					
Flujo neto de efectivo proyectado	-135.702	70.688	90.442	106.726	116.497	127.245
Escenario Optimista			VAN		\$ 128.781	
			TIR		59,9%	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Ratios económicos financieros

ESCENARIO OPTIMISTA			Ratios				
Liquidez /Indicador	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra (FM)	Activo Corriente - Pasivo Corriente = Pasivo Fijo-Act. Fijo	FM > 0	95.367	39.784	30.295	14.293	(733)
Liquidez Total (LT)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.50=>LT<=2	2,0	1,3	1,2	1,1	1,0
Prueba Ácida (PA)	Activo Corriente - Existencias / Pasivo Corriente	0.75=>LT	1,9	1,3	1,1	1,0	0,9
Tesorería (RT)	Tesorería / Pasivo Corriente	RT =/= 0.10	1,9	1,3	1,1	1,0	0,9
Solvencia / Riesgo	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento (\$)	Fondos Ajenos / Fondos Propios	(\$)<=1	50%	59%	66%	70%	73%
Cobertura de Intereses (CI)	BAIT / Gastos Financieros	(CI)>=2	-	-	-	-	-
Solvencia (RS)	Activo Realizable / Fondos Ajenos	(RS)>=1.50	3,0	2,7	2,5	2,4	2,4
Rentabilidad	Fórmula	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Económica (ROI)	Bait/ Activo Neto = Margen * Rotación	wacc / Kd	53%	57%	62%	65%	67%
Financiera (ROE)	Beneficio Neto / Fondos Propios = ROI + e*(ROI-Kd)*(1-t)		29%	32%	37%	40%	43%
Crecimiento Interno	ICI = Beneficio Retenido / Fondos Propios		11,5%	12,9%	14,9%	16,0%	17,1%

Fuente: Elaboración propia

4. Tablas comparativas de escenarios

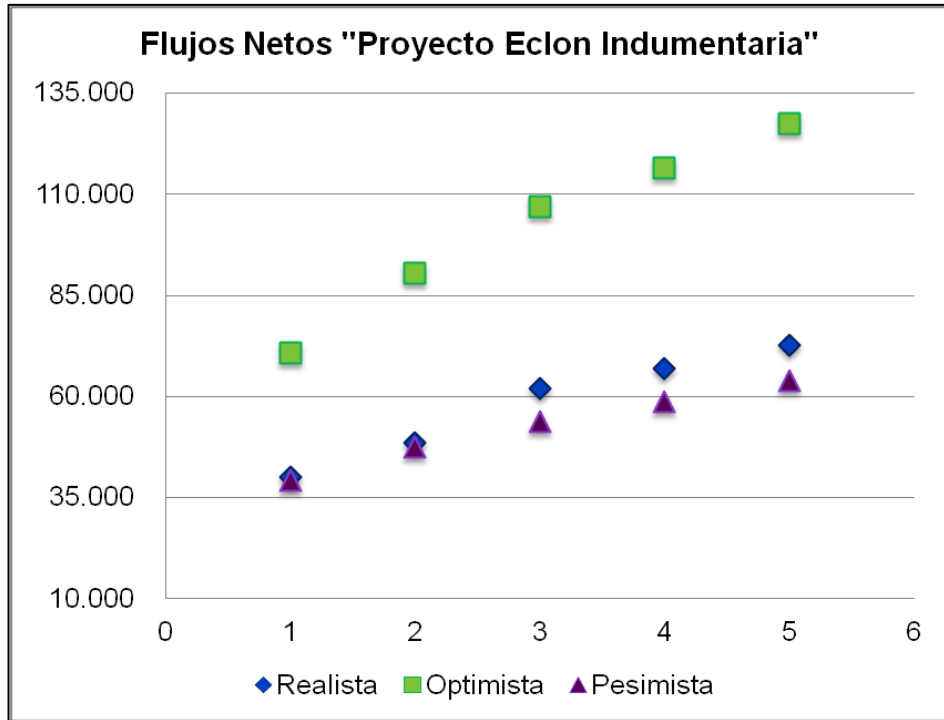
Escenarios	Total Ventas Primer año	Previsión Ventas Primer año (unidades)	Previsión Impresiones 3D Primer año (unidades)	N° de Empleados	Precio Unitario/ Camiseta	Precio Impresión 3D/Hr.	Punto de equilibrio	VAN	TIR
Realista	\$ 648.565	2.517	192	3	250	100-180	2013	\$ 13.505	28,2%
Optimista	\$ 857.162	2.769	211	4	300	125	2.531	\$ 128.781	59,9%
Pesimista	\$ 506.329	2.266	192	2	215	100	1.846	\$ 1.240	24,4%

Fuente: Elaboración propia

Flujos Netos del Proyecto Eclon					
Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Realista	39.932	48.527	61.749	66.906	72.579
Optimista	70.688	90.442	106.726	116.497	127.245
Pesimista	39.027	47.396	53.673	58.485	63.778

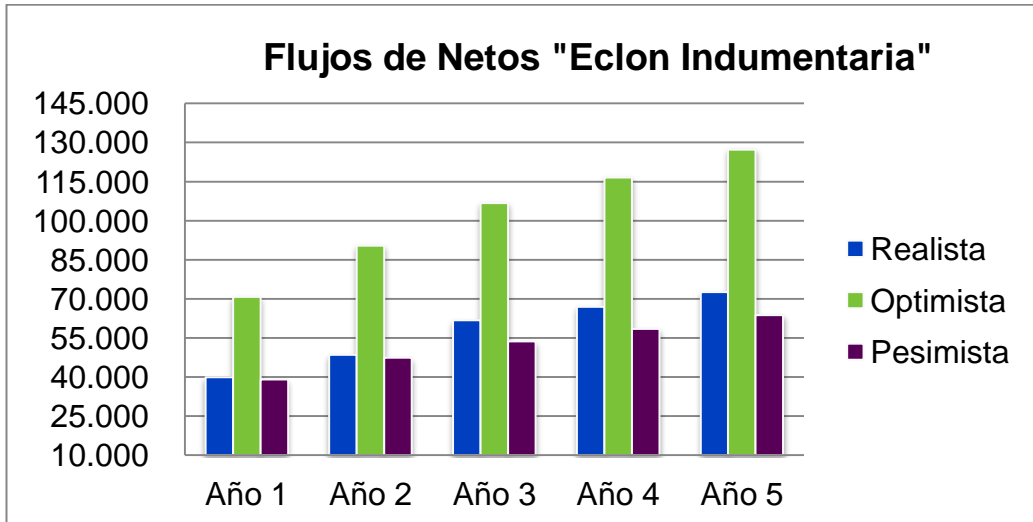
Fuente: Elaboración propia

4.1. Gráfica de dispersión Flujos netos de los distintos escenarios



Fuente: Elaboración propia

4.2. Grafica Columnas de Flujos Netos de los distintos escenarios



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ambito.com. (2016). *BADLAR entidades privadas en \$ - Tasas de Interés*. Recuperado el 25 de agosto de 2016 disponible en: <http://www.ambito.com/economia/mercados/tasas/info/?ric=ARSBADPR1MD=RR>

Angélico Rossi, (2014). Qué se necesita para crear una SRL. Angélico Rossi Abogadas. Recuperado el 26 de junio de 2016 disponible en: <http://angelico-rossi.blogspot.com.ar/2014/04/que-se-necesita-para-crear-una-srl.html>

Apertura, (2015). Economía 2016: qué sectores ganarán, cuáles tendrán que esperar y los desafíos de Macri. p. Única. Disponible en: <http://www.apertura.com/economia/Economia-2016-que-sectores-ganaran-cuales-tendran-que-esperar-y-los-desafios-de-Macri-20151230-0001.html>. Recuperada el 24 de Mayo de 2016.

Banco Mundial, (2016). *Argentina: panorama general*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> recuperado el 24 de Mayo de 2016.

Banco Interamericano de Desarrollo, (2011). *El BID y la innovación tecnológica en Argentina*. iadb.org. Recuperado el 27 de mayo de 2016 de: <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2011-05-27/el-bid-y-la-innovacion-tecnologica-en-argentina,9393.html>.

Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, (2016). *Drescher: “Queremos ser protagonistas de un proyecto de desarrollo industrial del país y del sector” | CIAI*. Disponible en: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/drescher-queremos-ser-protagonistas-de-un-proyecto-de-desarrollo-industrial-del-pais-y-del-sector/> recuperado el 21 de mayo de 2016.

CEPAL, (2015). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Disponible en: http://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/151216_balance_preliminar_2015_final.pdf.

Consultoría y formación SLNE, P. (2012). *Cómo Elaborar el análisis DAFO*. Recuperado el 2 de junio de 2016 de: http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/6ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf

Datos.bancomundial.org. (2016). *Indicadores de desarrollo Argentina*. Recuperado el 01 de junio de 2016 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS/countries/AR--XR?display=graph>.

Dergarabedian, C. (2010). *Argentina se afianza como una potencia tecnológica de América latina*. Recuperado el 01 de junio de: <http://www.iprofesional.com/notas/104685-Argentina-se-afianza-como-una-potencia-tecnologica-de-Amrica-latina>.

Dirección General de Estadística y Censos, G. (2016). *IPCBA Abril de 2016*. 1st ed. Ciudad de Buenos Aires: GCBA. Disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/05/ir_2016_1003.pdf recuperado el 1 de Junio de 2016.

EmprendedorXXI.coop, (2011). *CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS*. 1st ed. Buenos Aires, pp.2, 4. Recuperado el 23 de Mayo de 2016 de: http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/creacion_formas.asp

Fondo Monetario Internacional, (2016). *Perspectivas económicas Las Américas: Administrando transiciones y riesgos*. Washington D.C. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf> recuperado el 1 Junio de 2016.

Gallardo Vera, L., (2013) *El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo*. Recuperado el 2 de Junio de 2016 de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/34_Gallardo_V82.pdf

Google, C. (2016). *El barómetro del consumidor de Google.*, pp.12, 14. Recuperado el 25 de Mayo de 2016 de: https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/the-consumer-barometer-insights-argentina_research-studies.pdf

Ijelman, C. (2015). *El sector de indumentaria argentino y sus expectativas para el 2016*. Recuperado el 30 de julio de 2016 disponible en: <https://fashionunited.co/noticias/empresas/el-sector-de-indumentaria-argentino-y-sus-expectativas-para-el-2016/2015121620826>

Instituto Nacional de Encuestas y Censos, INDEC. (2013). *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad Años 2010-2040*. N° 36 Análisis demográfico. Buenos Aires: Lic. Ana María Edwin, p.20. Recuperado el 29 de Mayo de 2016 de: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=85

Kanenguiser, M. (2016). *Primeras cifras del Gobierno: la inflación de mayo superará el 4%*. Recuperado el 30 de mayo de 2016 disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1903905-primeras-cifras-del-gobierno-la-inflacion-de-mayo-superaria-el-4>

Krause, M. (2016). Índice de Calidad Institucional 2016. Disponible en: <http://www.libertadyprogreso.org/wp-content/uploads/2016/05/ICI2016-ES.pdf>

Lanacion.com.ar. (2016). *Mauricio Macri advirtió que bajar la inflación "va a llevar de dos a tres años"*. Recuperado el 12 de julio de 2016 y disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1869721-mauricio-macri-advirtio-que-bajar-la-inflacion-va-a-llevar-de-dos-a-tres-anos>

Latido Buenos Aires, (2016). Recuperado el 20 de junio de 2016 disponible en: <http://www.latidobuenosaires.com/mapa-buenos-aires-turistico.gif>

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2000). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en <http://www.ebrary.com>.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, (2013). *ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO SECTORIAL*. Textil e Indumentaria. Buenos Aires, p.9. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de: <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043761.pdf>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Mincyt (2016). *Instrumentos de financiamiento*. Buenos Aires. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de: <http://www.mincyt.gob.ar/financiamiento>.

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, S. (2016). *Continúa la trayectoria dispar de la economía*. Economía.gob.ar. Disponible en: <http://www.economia.gob.ar/continua-la-trayectoria-dispar-de-la-economia/>. Recuperado el 1 Junio de 2016.

Ministerio de Producción, P. (2016). *Gobierno lanza impulso a las PyMEs: créditos y alivio financiero para la generación de empleo*. Ministerio de Producción. Disponible en: <http://www.produccion.gob.ar/gobierno-lanza-impulso-a-las-pymes-creditos-y-alivio-financiero-para-la-generacion-de-empleo/> recuperado el 1 de Junio de 2016.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, MTEySS. (2016). *Incentivo mensual del MTEySS según tamaño de empresa*. Recuperado el 2 de Junio de 2016 de: http://www.trabajo.gov.ar/promoempleo/insercion_sprivado.asp.

NU. CEPAL Universidad Nacional de la Plata. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales, (2008). *Los programas sociales y los objetivos de desarrollo del milenio en Argentina*. Políticas sociales No. 142, Santiago de Chile. Recuperado el 30 de Mayo de 2016 de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6148/S0800251_es.pdf?sequence=1.

ONU Mujeres, (2016). *Análisis PESTEL*. Endvawnow.org. Recuperado el 01 de junio de 2016 de: <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>.

Observatorio Turístico, G. (2014). Anuario. Sitio oficial de turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 20 de junio de 2016 disponible en: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/observatorio-tur%C3%ADstico>

Politicargentina.com. (2016). *Wall Street empeora la proyección sobre Argentina: prevén hasta 42,5% de inflación*. Recuperado el 29 de julio de 2016 disponible en: <http://www.politicargentina.com/notas/201607/15549-wall-street-empeora-la-proyeccion-sobre-argentina-preven-hasta-425-de-inflacion.html>.

Portfolio Personal. (2016). *Saber más de tasas de interés*. Recuperado el 25 de agosto de 2016 disponible en: https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/saber_mas_tasas.asp

Prieto, G. M. Á., Álvarez, M. J. C., & Herráez, V. P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Macmillan Iberia, S.A. Disponible en: <http://www.ebrary.com>

Ramírez Rojas, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. 1ed. México, p.4. Recuperado el 19 de junio de 2016 disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Sabater, L. (2015). *Cómo enviar productos usando MercadoEnvíos*. *Ecommerce Blog*. Recuperado el 20 de junio de 2016 disponible en: <https://www.tiendanube.com/blog/como-enviar-productos-usando-mercadoenvios/>