



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

MODELO DE NEGOCIO EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO

Aplicado a la industria textil

Por:

Gisella Estefanía Pereira Bonada

Reg.: 28.324

gisella.pereira@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Pamela Lía Martínez Nassivera

Mendoza - 2025

RESUMEN

Este trabajo propone la creación de un modelo de negocio basado en los tres pilares del triple impacto. En este contexto, se plantea la fundación de una empresa de bolsas de yute cuyo núcleo operativo esté integrado por personas desocupadas que atraviesan situaciones de vulnerabilidad.

Como base teórica para desarrollar la idea, se emplea la herramienta Canvas, que permite organizar y esquematizar los aspectos clave para la creación de cualquier tipo de negocio. Posteriormente, la propuesta se somete a un análisis del sector en el que se busca incursionar, con el fin de evaluar su viabilidad considerando las variables del entorno.

Finalmente, se definirán los elementos esenciales para construir un sólido valor empresarial y las estrategias en las que la empresa deberá enfocarse para consolidar su posicionamiento en el mercado local

Palabras clave: modelo de negocio, Canvas, yute, sector de negocios, estrategias.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1. Antecedentes	6
2. Objetivo General	7
3. Objetivos específicos.....	7
4. Preguntas de investigación	7
5. Justificación	8
6. Consecuencias.....	8
7. Limitaciones	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
1. METODOLOGÍA CANVAS	10
1.1. Lienzo del modelo de negocios	10
1.1.a. Segmentos de mercado	11
1.1.b. Propuestas de valor.....	11
1.1.c. Canales	12
1.1.d. Relaciones con los clientes.....	12
1.1.e. Fuentes de ingresos	13
1.1.f. Recursos Clave	13
1.1.g. Actividades clave.....	14
1.1.h. Asociaciones clave.....	14
1.1.i. Estructura de costos.....	15
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS	16
2.1. Acerca del modelo de competitividad.....	16
2.2. Componentes del valor empresario	17
2.2.a. Identidad	17
2.2.b. Diferencia	19
2.2.c. Eficiencia	20
2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	21
2.3.a. Descripción de las variables	22
2.4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	25
2.4.a. La Fragmentación en los Negocios Maduros	28
2.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	29

2.5.a.	Estrategia competitiva o de negocios	29
2.5.b.	Estrategia de crecimiento	30
2.5.c.	Estrategia organizacional	31
2.5.d.	Formulación de la estrategia funcional.....	32
3.	EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO.....	33
3.1.	Responsabilidad social empresaria integral	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA CANVAS APLICADA AL MODELO DE NEGOCIOS.....		39
1.	IDEA DE NEGOCIO:	39
2.	APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS:.....	39
2.1.	Clientes- segmentos:	39
2.2.	Propuesta de Valor	40
2.3.	Canales	41
2.4.	Relaciones con los clientes	42
2.5.	Fuentes de ingresos.....	43
2.6.	Recursos Clave.....	44
2.7.	Actividades Clave.....	45
2.8.	Socios clave.....	45
2.9.	Impacto social y ambiental.....	46
2.9.a.	Contribución Social	46
2.9.b.	Contribución Ambiental	48
2.10.	Estructura de costos	49
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD AL MODELO DE NEGOCIOS		51
1.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	51
1.1.	Análisis de las variables de nivel 1.....	51
1.1.a.	Clientes.....	51
1.1.b.	Empresa.....	54
1.1.c.	Competencia	55
1.2.	Análisis de las variables de nivel 2.....	57
1.2.a.	Proveedores	57
1.2.b.	Posibles nuevos ingresantes	59
1.2.c.	Sustitutos	60
1.2.d.	Actores estatales y no estatales.....	61
1.3.	Análisis del nivel 3	62
1.4.	Conclusión general del sector:	65
1.5.	Ciclo de vida.....	65

1.6. Análisis de grupos estratégicos	66
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA	71
1. PLANTEAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS NECESARIAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	71
2. DESCRIPCIÓN DE LOS IMPULSORES DE COSTOS QUE IMPACTARÁN EN LAS ACTIVIDADES DE VALOR	73
3. PROPUESTA DE ELEMENTOS PARA ESTABLECER UNA IDENTIDAD FUERTE EN TÉRMINOS DE VALOR EMPRESARIO	75
3.1. Propuesta de una visión y misión para el negocio	75
3.2. Paradigma Organizacional	75
3.3. Fortalezas y Debilidades del proyecto	77
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL MODELO DE NEGOCIOS	78
1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	78
1.1. Estrategia de Marca	79
1.2. Formulación de la estrategia de marketing	79
2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	80
3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	81
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL	82
CONCLUSIONES	84
Anexo I: Catálogo ilustrativo enviado a clientes potenciales	86
Anexo II: Cuestionario enviado a empresas	87
Anexo III: Selección de material para fabricación	90
BIBLIOGRAFÍA	93

INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación se basa en el desarrollo de un modelo de negocio para la creación de una empresa de triple impacto, que, además de generar utilidades para sus propietarios, también aporte soluciones significativas a los problemas sociales y ambientales con los que se conviven a diario.

Para poder resolver o mitigar los problemas mencionados, todos los actores de la sociedad deben estar comprometidos a generar soluciones innovadoras estableciendo planes de acción en coordinación y con apoyo mutuo, desmitificando la creencia de que se necesita de una gran inversión para llevarlo a cabo.

Teniendo en cuenta que las empresas están insertas en un ambiente, con el cuál interactúan, no sólo debe ponerse foco en satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades, sino se debe ir más allá, teniendo en cuenta que las buenas prácticas se traducen en una extensión de beneficios a todos los actores que participan en dicho entorno.

Con el objetivo de generar un triple impacto, se propone la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bolsas de yute, con opciones de personalización mediante teñido natural. Además, se busca generar empleo para personas en situación de vulnerabilidad en el Gran Mendoza, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un contexto donde el cambio climático, la inequidad social y la transición hacia economías sostenibles se han convertido en prioridades globales, las empresas de triple impacto emergen como un modelo innovador que busca equilibrar la rentabilidad económica con el compromiso social y ambiental. No obstante, estas iniciativas aún son escasas debido al complejo contexto en el que se encuentran las empresas en la provincia de Mendoza. Entre los principales desafíos se encuentran la dificultad de acceso a financiamiento, la ausencia de políticas públicas que promuevan este tipo de empresas, la falta de sensibilización y educación del consumidor sobre el impacto social y ambiental, y la competencia con modelos de empresa tradicionales que priorizan costos más bajos a expensas de aspectos sociales y ambientales.

Frente a esta realidad, surge una pregunta clave: **¿Es comercialmente factible, un microemprendimiento basado en la producción de bolsas de yute, que busque no solo la rentabilidad, sino también, el beneficio social y ambiental?**

1. Antecedentes

En cuanto a los antecedentes que motivan el desarrollo de este trabajo de investigación, resulta fundamental situar históricamente los problemas medioambientales originados desde la Primera Revolución Industrial, cuyos efectos adversos persisten hasta la actualidad. Si bien, esta revolución sentó las bases para el desarrollo económico moderno también dio origen a problemas como pérdida de biodiversidad, acidificación de océanos, contaminación de fuentes de agua dulce, incendios forestales, degradación de suelos y fenómenos climáticos extremos, los cuales siguen afectando tanto a los ecosistemas como a las comunidades humanas.

Estos impactos negativos han impulsado la evolución gradual de la conciencia en aspectos medioambientales y sociales, fomentando una creciente preocupación de diversos actores de la sociedad, por desarrollar modelos de producción y consumo más sostenibles.

Un actor clave en este proceso ha sido la Organización de las Naciones Unidas que ha otorgado mayor visibilidad a la problemática mediante acuerdos y convenciones internacionales que se han ido desarrollando a lo largo de décadas. Estos esfuerzos culminaron en el planteamiento de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan integral con objetivos y metas acordadas por los países miembros y partes interesadas. Sin embargo, a pesar que muchos países han comenzado a tomar acciones aún no se han logrado avances significativos a gran escala y los objetivos están en riesgo de no cumplirse debido a las diversas coyunturas económicas, políticas y

culturales de cada nación. Por ello resulta crucial, fomentar acciones concretas mediante iniciativas individuales, comunitarias y gubernamentales.

Bajo este contexto, en la Provincia de Mendoza se ha acrecentado el interés en las problemáticas ambientales y sus posibles soluciones, por lo que en el año 2004 se sancionó la ley 7.319 de prohibición de entregas de bolsas de materiales no biodegradables para transporte de mercaderías y su modificatoria ley 7.765 sancionada en el año 2007 en la cual en el artículo 2° menciona que los supermercados, hipermercados, shoppings y comercios en general deberán entregar a sus clientes bolsas de materiales degradables, oxo-biodegradables, biodegradables o hidro-degradable, avaladas por las normas nacionales o internacionales correspondientes. En todos los casos los materiales utilizados deberán ser inocuos a los alimentos, debidamente certificados. El artículo 6° establece que, a partir del tercer año de aplicación de la ley, directamente se procederá a la clausura del comercio que incumpla con la misma.

A pesar de la sanción de esta ley, aún se ven comercios incumpliendo, por lo que esto deja en evidencia, que no hay organismos del estado que controlen y hagan efectivo su cumplimiento.

Dado que las bolsas son utilizadas ampliamente para el transporte de diferentes productos, se considera necesario buscar alternativas que tengan menor impacto al medio ambiente y que, además, se puedan reutilizar mucha cantidad de veces para que no se conviertan en un residuo.

2. Objetivo General

Analizar la factibilidad comercial de un microemprendimiento de bolsas de yute desde su idea inicial de negocio.

3. Objetivos específicos

- Diseñar un modelo de negocio de bolsas de fibra de yute que cumpla con los principios del triple impacto.
- Establecer las bases del valor empresarial del modelo para que sea sostenible en el tiempo.
- Determinar mediante el análisis sector: la existencia de demanda potencial para las bolsas de yute, la disponibilidad de proveedores y relevamiento de las variables del contexto.

4. Preguntas de investigación

Principal: ¿Se puede crear un modelo de negocio que se caracterice por cumplir con los pilares del triple impacto derramando los beneficios a otras industrias?

Específica 1: ¿Qué necesitaría el modelo de negocio para poder sostener en el tiempo su ventaja competitiva?

Específica 2: ¿Existe demanda potencial en la provincia de Mendoza para este microemprendimiento?

Específica 3: ¿Cómo se presentan los principales actores del sector de negocio en términos de oportunidades o amenazas para el microemprendimiento?

5. Justificación

La propuesta de un modelo de negocio basado en la fabricación de bolsas de yute, responde a múltiples razones. La principal es plantear una idea de negocio para generar empleo para personas en condiciones vulnerables y además contribuir con el cuidado del medioambiente en la provincia de Mendoza.

Este modelo también busca demostrar que no es necesario realizar una gran inversión inicial para poner en marcha una empresa de estas características. Por lo tanto, el trabajo pretende incentivar a futuros emprendedores a desarrollar proyectos de triple impacto.

Además, busca contribuir al cumplimiento de la legislación vigente en la provincia, ofreciendo este beneficio a los clientes de manera indirecta.

6. Consecuencias

El presente trabajo busca repercutir en diversos ámbitos, como el académico, al sentar un ejemplo práctico que sirva como base para el desarrollo de nuevos modelos de negocios o la ampliación de este enfoque.

También busca demostrar que es posible iniciar un modelo de negocio sostenible con inversión moderada, fomentando el trabajo colaborativo mediante identificación y aprovechamiento de oportunidades locales. Asimismo, propone la creación de un modelo que permita generar empleo para personas en situación de vulnerabilidad, priorizando la inclusión social y el fortalecimiento de comunidades.

7. Limitaciones

En el desarrollo de este trabajo no se han identificado limitaciones significativas relacionadas con recursos económicos, acceso a material bibliográfico o conocimientos técnicos, ya que se contó con lo necesario para alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo, es importante destacar que las conclusiones obtenidas son específicas para el modelo propuesto y bajo las condiciones de la muestra analizada. Dentro del marco planteado, los resultados sugieren que este modelo de negocio podría ser viable y alinearse con los objetivos de triple impacto establecidos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los conceptos teóricos y técnicos que sustentarán el modelo de negocio planteado en el desarrollo de este trabajo.

Existen diversas metodologías desarrolladas por autores reconocidos para la creación de modelos de negocio, entre las cuales destacan: *Lean Startup* (Ries, 2011), *Design a Better Business* (Lokitz, Van Der Pilj, Solomon, 2016), y *Business Model Navigator* (Gassmann, 2014), entre otras. No obstante, para el presente trabajo se ha optado por emplear las metodologías que se detallan a continuación, debido a su relevancia y aplicabilidad en el contexto específico de este estudio.

En primer lugar, se presentará la metodología Canvas, una herramienta estratégica y visual desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011) en su obra *Generación de modelos de negocio*¹. Esta metodología se utiliza para diseñar, describir y analizar modelos de negocio de manera práctica y estructurada.

A continuación, se analizará la metodología presentada en el libro *Dirección Estratégica de los Negocios*² de Ricardo Hugo Ocaña (2016), la cual se enfoca en el análisis y desarrollo de negocios para definir acciones estratégicas efectivas en entornos inciertos y complejos. Asimismo, se explorarán los conceptos clave que resulten aplicables al modelo de negocios en desarrollo.

También, se tomarán como base conceptos del libro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line* por John Elkington³, donde el autor plantea un cambio de paradigma. Este enfoque sugiere que las empresas no deben centrarse únicamente en los beneficios económicos, sino también en el impacto social y ambiental de sus actividades, promoviendo así un equilibrio sostenible entre estas tres dimensiones. Estos conceptos se complementarán con los del libro *Responsabilidad Social Empresarial*⁴ por Raufflet, Aguilar, Duque y García de la torre, que amplían este enfoque con una visión integral.

¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

² Ricardo Hugo Ocaña (2016). *Dirección estratégica de los negocios*. Dunken

³ Elkington John (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd. ISBN: 1-900961-27-X

⁴ E. Raufflet, J. Lozano Aguilar, E. Barrera Duque, C. García de la Torre. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson México.

1. METODOLOGÍA CANVAS

La metodología Canvas, desarrollada por Alexandre Osterwalder e Ives Pigneur en su libro *“Generación de Modelos de Negocios”* tiene como objetivo, proporcionar una herramienta didáctica que facilite la creación de modelos de negocios innovadores enfocados en generar valor tanto para la empresa como para las partes interesadas.

La metodología propuesta consta de un lienzo, en el cual se desarrolla un esquema visual de 9 módulos, para representar un modelo de negocio siguiendo la lógica con la cual una empresa consigue sus ingresos, por lo que permite evaluar la facilidad la factibilidad y sostenibilidad de una idea de negocio.

1.1. Lienzo del modelo de negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). El lienzo que proponen los autores, permite describir y abordar de manera integral e interrelacionada, los componentes claves de un negocio tales como oferta, clientes, viabilidad económica e infraestructura, los cuales se dividen en 9 módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

La siguiente ilustración refleja el lienzo con los módulos contenidos en él, constituidos como un rompecabezas que encaja a la perfección, por lo que se da a entender que cualquier modificación en alguna de las piezas, puede afectar al resto del modelo.



Ilustración 1: Lienzo del modelo de negocios. Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010

A continuación, se describe cada módulo y sus elementos, de manera conceptual.

1.1.a. Segmentos de mercado

En este módulo se definen los grupos de clientes a los cuales se desea llegar con la propuesta de valor.

Los clientes ocupan un lugar central en cualquier modelo de negocios, puesto que, sin ellos, ninguna empresa podría sobrevivir. Es importante, poder definir los segmentos de clientes a los cuales se dirigirá el negocio, agrupándolos según sus características comunes e identificando las necesidades específicas que poseen, ya que esto tiene impacto en el diseño de la oferta, la selección de canales de distribución, la forma de establecer relaciones, el índice de rentabilidad y la valoración que hacen de los atributos del producto o servicio, que define lo que estarían dispuestos a pagar.

Por lo tanto, al analizar los segmentos de mercados se estarían respondiendo dos preguntas centrales que plantean los autores: ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Osterwalder y Pigneur mencionan algunos ejemplos de agrupaciones de clientes a los que una empresa se puede dirigir:

- **Mercado de masas:** abarca el público general sin distinciones.
- **Nicho de mercado:** se enfoca en un grupo de clientes específico y especializado.
- **Mercado segmentado:** se dirige a varios grupos de diferentes características, que tienen problemas o necesidades similares.
- **Mercado diversificado:** se dirige a grupos de clientes cuyas necesidades y problemas son muy diferentes entre sí.
- **Plataformas Multilaterales:** se seleccionan dos o más segmentos independientes y la empresa actúa como intermediaria entre ellos.

1.1.b. Propuestas de valor

En este apartado se debe definir la mezcla de productos y servicios que consideran valiosos, los segmentos a los cuales la empresa planea dirigir su oferta. La propuesta de valor constituye el elemento diferencial de una empresa y debe estar orientada a satisfacer una necesidad o solucionar un problema del segmento objetivo.

El valor a proporcionar a los clientes puede estar orientado a factores tanto cuantitativos como cualitativos, entre los que se pueden mencionar: crear algo novedoso, mejorar el rendimiento o atributos de un producto o servicio existente, personalización, facilitar trabajo o alguna actividad al

cliente, diseño de productos, marca como generadora de status, estrategias de precio, reducción de costos, reducción de riesgos a través de garantías, accesibilidad y comodidad.

1.1.c. Canales

La empresa debe definir los canales de comunicación, distribución y venta por medio de los cuales hará llegar su propuesta de valor a los clientes.

Algunas funciones que los autores atribuyen a los canales son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor, facilitarles la adquisición, hacer entrega de la propuesta de valor y ofrecerles un servicio posventa. Cada una de las funciones mencionadas, se constituyen como fases secuenciales de los canales y se ilustran a continuación:



Ilustración 2: Elaboración propia

Los canales se clasifican como propios (directos e indirectos) y canales de socios comerciales, por lo que, para hacer llegar la propuesta de valor de forma adecuada a los clientes, se deberá seleccionar la mejor combinación de ellos teniendo en cuenta los objetivos en cuanto a los márgenes de beneficios que la empresa desee obtener, los costos y posicionamiento deseado.

1.1.d. Relaciones con los clientes

Las empresas deben elegir el tipo de relación ya sea personal o automatizada, que desean establecer con cada segmento de mercado, teniendo en cuenta que la elección, afecta directamente a la experiencia del cliente en cada punto de contacto con la empresa.

Las relaciones pueden estar fundamentadas en los objetivos de captación de clientes, fidelización y estimulación de las ventas por lo que se pueden establecer varias estrategias en simultáneo, incluso, para un mismo segmento de mercado. Las empresas pueden relacionarse con los clientes mediante el servicio de asistencia, facilitarles el autoservicio, crear comunidades de usuarios e integrarlos en alguna de las fases de creación de valor o productos.

1.1.e. Fuentes de ingresos

Para cualquier empresa, es importante determinar por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, ya que cada uno de ellos, requerirá diferentes mecanismos de fijación de precios.

Por lo tanto, existen varias formas de generar fuentes de ingresos tales como: venta de activos, cuota por uso y de suscripción (en servicios), leasing o alquileres, concesión de licencias, gastos de corretaje (intermediación) y cuotas por publicidad de un producto. Cada una de estas formas, puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, por lo que la empresa deberá elegir la estrategia que mejor se amolde a la propuesta de valor.

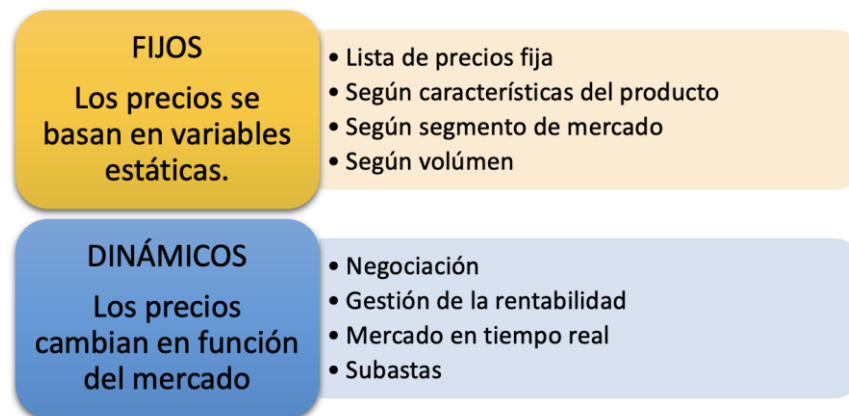


Ilustración 3: Elaboración propia

1.1.f. Recursos Clave

Para poder poner en marcha cualquier modelo de negocios, las empresas deben contar con recursos clave tales como activos físicos, económicos, intelectuales y humanos. A través de ellos, se pueden concretar todos los puntos planteados anteriormente tales como: crear y ofrecer una propuesta de valor, ingresar a los mercados, establecer relaciones con segmentos y percibir ingresos

Los recursos pueden ser meramente propiedad de la empresa, alquilados u obtenidos a partir de alianzas estratégicas con sus socios clave, teniendo en cuenta que estas opciones no son mutuamente excluyentes por lo que se deberá elegir la combinación que se considere más beneficiosa.

1.1.g. Actividades clave

Las actividades clave hacen referencia a la serie de acciones que la empresa deberá realizar, para que su modelo de negocio funcione y variarán, según el tipo de modelo a plantear.

Las actividades se agrupan en 3 categorías:

- De producción: predominante en modelos de negocios de empresas de fabricación y contempla el diseño, la fabricación y entrega de productos de grandes volúmenes o calidad superior.
- De resolución de problemas: implica proporcionar soluciones novedosas a los problemas que presentan los clientes.
- Plataforma/Red: para modelos de negocios cuya plataforma, app o página web, se constituye como recurso clave, lo que implica poner énfasis en la gestión, mantenimiento y promoción de la plataforma.

1.1.h. Asociaciones clave

En este punto, la empresa debe describir su red de proveedores y alianzas que debe generar para optimizar su modelo de negocio, adquirir recursos o reducir riesgos.

Dependiendo de las características del modelo, pueden establecer alianzas entre empresas no competidoras, entre empresas competidoras (coopetición), joint ventures y asociaciones con proveedores.

Una de las motivaciones para establecer alianzas, está vinculada al objetivo de optimizar la asignación de recursos y actividades dada la existencia de economías de escala. Esto se puede lograr mediante externalización de actividades o utilizar recursos compartidos, tales como plantas de fabricación, servicios de logística, etc.

La segunda motivación, tiene que ver con la reducción de riesgos e incertidumbre en un entorno cada vez más competitivo. Empresas competidoras pueden establecer alianzas para, por ejemplo, desarrollar nueva tecnología, acceder a nuevos mercados internacionales o establecer barreras de entrada al sector. Asimismo, las alianzas con los proveedores proporcionan el aseguramiento de disponibilidad y fiabilidad de los suministros.

Por último, como ninguna empresa posee todos los recursos necesarios para realizar sus actividades, deberá comprarlos a otras empresas y así, aumentar su capacidad.

1.1.i. Estructura de costos

En esta etapa final de construcción del lienzo, se deben describir los principales costos implicados en la puesta en marcha del modelo de negocio. El costo varía según el tipo de modelo a desarrollar y se calculará una vez que se han definido los recursos, actividades y asociaciones clave.

En todo modelo de negocio, se busca minimizar los costos; sin embargo, en algunos casos, la estrategia central está basada en una estructura de costos bajos. Siguiendo esta premisa, la estructura de costos puede ubicarse en los extremos de un continuo, enfocada en bajo costo o enfocada en valor superior, dependiendo de los objetivos del modelo.

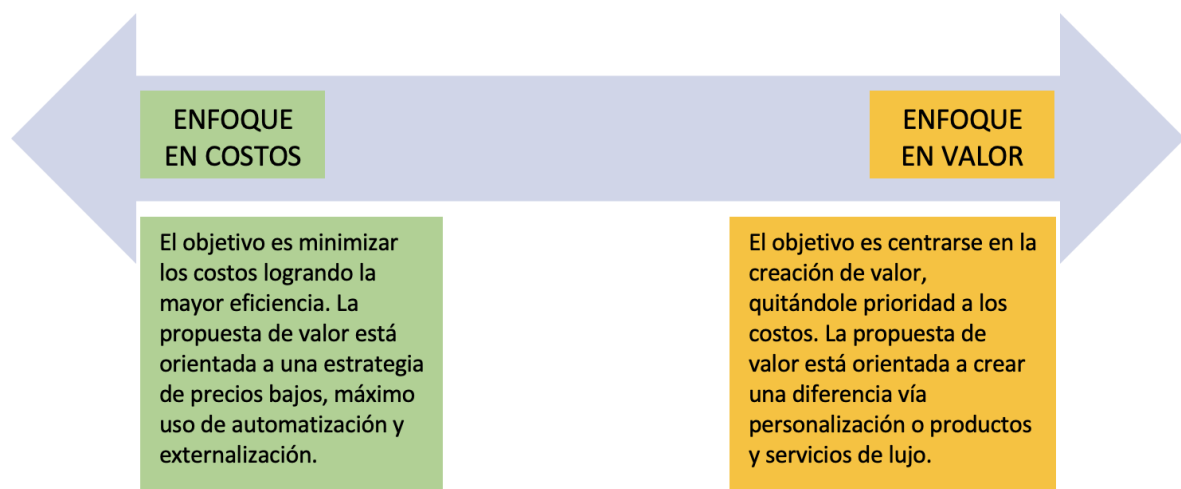


Ilustración 4: Elaboración propia

Por otra parte, dentro de la estructura de costos pueden diferenciarse:

- Costos Fijos: son aquellos que no dependen del volumen de producción.
- Costos Variables: aquellos que varían en forma directa cuando varía el volumen de producción.
- Economías de Escala: el costo medio por unidad producida, disminuye conforme aumenta la producción.
- Economías de campo (alcance): ventajas de costos que se obtienen porque la empresa amplía su ámbito de actuación.

Tras el desarrollo de las fases del lienzo, se concluye que la metodología Canvas es una herramienta altamente útil para diseñar el modelo de negocio de una empresa de triple impacto, gracias a su enfoque visual y práctico. Este método permite evaluar de manera integral la viabilidad de la idea y facilita la definición de una estrategia clara, alineada con los tres pilares fundamentales del negocio: impacto social, ambiental y económico. Por lo tanto, este análisis sienta las bases para los

siguientes capítulos, en los cuales se profundizará en la implementación y evaluación del modelo propuesto.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS

En su libro, Hugo Ricardo Ocaña presenta un modelo de análisis y desarrollo de negocios basado en una estructura integral que abarca tanto los factores internos como externos de la competitividad, con el objetivo de definir acciones estratégicas efectivas. Dado que los negocios operan en un entorno incierto y complejo, el autor resalta la importancia de que las empresas consoliden su identidad, establezcan diferencias significativas frente a sus competidores y mantengan un equilibrio entre innovación y eficiencia.

El modelo de competitividad presentado servirá complementa el análisis del modelo de negocios propuesto en este trabajo, aportando un enfoque amplio y práctico. Este modelo resulta clave para el diseño y desarrollo de una empresa, garantizando su adaptación a las necesidades y desafíos del entorno local.

A continuación, se presentan los conceptos clave del libro, los cuales servirán de base para el desarrollo del modelo de negocios propuesto:

2.1. Acerca del modelo de competitividad

El modelo se fundamenta en la idea de que, para alcanzar **ventajas competitivas sostenibles**, es esencial enfocarse en el estrategia, la estrategia y su gestión. Estos tres conceptos forman la base del método de administración estratégica del negocio:

- El estratega es el sujeto que decide; construye las jerarquías, el lugar de autoridad, transmisión, utilización e intercambio de la información dentro de una empresa.
Es quien desarrolla la *Visión Empresarial* en base a un tipo de saber valorativo que permite construir la *Identidad* de la empresa en términos competitivos.
- La estrategia, es una forma de plan que determina una cultura para todas las personas involucradas en la organización.
Le da forma a la visión empresarial del estratega por medio de un saber normativo estableciendo un patrón de conducta organizacional para lograr una *Diferencia* superior a la competencia, en conjunto con un saber operativo capaz de lograr un nivel de *Eficiencia* por encima de la competencia.
- La gestión estratégica es la puesta en acción de la estrategia por medio de instrumentos de análisis, diseño, control e implementación de la estrategia empresarial.

Por lo tanto, estrategia, estrategia y gestión estratégica conducirán a la empresa a una posición superior respecto de las otras empresas que compiten en el mismo sector o segmento de negocios.

La **ventaja competitiva** empresarial se traduce en el valor que la empresa pueda crear para atraer al cliente quien, a su vez, posee su propia percepción de valor con relación a sus demandas insatisfechas.

Por lo tanto, surgen dos conceptos:

- Valor para el cliente (VC): subjetivo, su estructura de valores responde a un conjunto de percepciones y preferencias relacionadas con lo que él considera como valioso para satisfacer sus deseos.

El valor para el cliente está compuesto por la *marca* de un producto (que señala el beneficio genérico del mismo y los atributos específicos) restándole el *precio* que se paga por ese producto (el cual tiene un componente netamente financiero y otro subjetivo como costos de oportunidad, riesgos de compra, tiempos de compra).

$$VC = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$$

- Valor para la empresa (VE): objetivo, la empresa crea valor en un sentido estrictamente económico- financiero.

El valor empresarial está compuesto por la Identidad empresarial (saber ser estrategia) que afecta a la Diferencia (saber qué estrategia) y a la Eficiencia (saber cómo gestionar la estrategia). Esto implica que la identidad puede estar orientada exclusivamente a la diferencia, en otro caso a la eficiencia o a la relación conjunta diferencia-costo.

$$VE = \text{IDENTIDAD} * (\text{DIFERENCIA} - \text{EFICIENCIA})$$

$$VE = f_i * (f_s - f_o)$$

Mientras mayor correspondencia exista entre el valor generado por la empresa (VE) y el valor para el cliente (VC), mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

2.2. Componentes del valor empresarial

2.2.a. Identidad

La identidad empresarial se define como aquellas características, cualidades o atributos que hacen que una empresa sea única. La identidad se construye a partir de 4 elementos: la visión empresarial, cultura organizacional, misión de negocios y estructura organizacional.

La **visión empresarial** refleja el ideal que la organización busca alcanzar en el futuro, fundamentándose en los valores y creencias del estratega. Es el punto de referencia que inspira y las orienta acciones, marcando el camino hacia el futuro deseado.

La **misión del negocio** se centra en la actividad específica del mismo y se define por las siguientes variables clave: en primer lugar, el cliente quien constituye la razón de ser de la organización; luego, los productos y servicios ofrecidos; el ámbito geográfico donde opera; la competencia a la que se enfrenta; y, finalmente, su ventaja competitiva, que destaca los elementos que diferencian al negocio en el mercado.

La **cultura organizacional** puede definirse como un sistema de valores dominantes que construye una totalidad alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa, creando un sentido de pertenencia y facilitando su socialización dentro de la organización. Este sistema actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia la consecución de objetivos comunes.

La cultura organizacional dominante en una empresa, se define mediante el paradigma organizacional ilustrado a continuación:

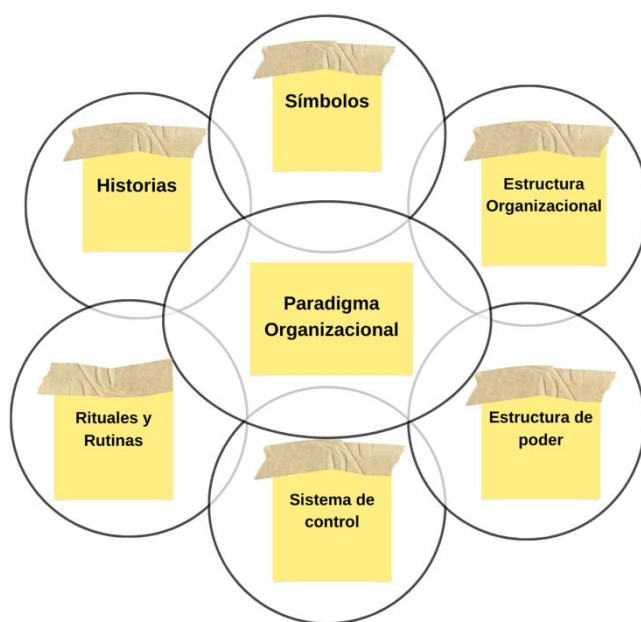


Ilustración 5: Adaptada de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 134

El paradigma, se refuerza a sí mismo a través de las actividades cotidianas de la empresa, consolidándose en el tiempo. A medida que sus elementos se consolidan a través del tiempo, la identidad de la organización se define con mayor claridad, orientándose más a la diferencia que a la eficiencia o viceversa. Dependiendo de la orientación que tenga la identidad, da lugar a cuatro

tipos de cultura organizacional, cada una con una forma distinta de reaccionar ante los cambios que enfrenta la empresa.

La **estructura organizacional** define como se organizan y coordinan las actividades, funciones y roles dentro de la empresa para alcanzar sus objetivos. Incluye la distribución de tareas, responsabilidades, autoridad y comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la empresa. La estructura se asemeja a la cultura en cuanto a, si la identidad está más orientada a la eficiencia o diferencia, la estructura reaccionará de forma diferente al cambio.

Por lo tanto, la identidad de constituye como un factor crucial en la creación de valor empresarial, ya que, a través de ella, se puede lograr una forma competitiva superior otorgando a la empresa características que la hacen única.

Se debe generar, entonces un tipo de identidad orientada a la diferencia o a la eficiencia. Esto significa que se puede generar valor por los modos diferentes de hacer una actividad sin descuidar la eficiencia o generar valor por medio de la eficiencia con algún grado de diferencia.

Actividades de Valor

La diferencia y eficiencia deben generarse en las actividades de valor de la empresa: administración general, adquisiciones, transformaciones y marketing. Cada una de estas actividades está estrechamente relacionada con personas, procesos y recursos quienes son responsables de su ejecución y desempeño.

2.2.b. Diferencia

La diferencia es una característica o cualidad distintiva, que permite a un producto, empresa o marca, sobresalir en comparación con otros. En este sentido, la diferencia adquiere relevancia al existir otros con quien compararse y alcanza un nivel superior, cuando se constituye como una extensión de la identidad empresarial.

Para que las diferencias representen un verdadero valor empresarial, es fundamental que la organización desarrolle estrategias de diferenciación que abarquen todas las actividades del proceso de negocio. Esto requiere trabajar en cuatro elementos básicos: adaptación, innovación, coordinación y la mejora continua de las actividades que forman parte del proceso.

- **Innovación:** innovar significa introducir algo nuevo o transformar significativamente, algo que ya existe, ya sea en productos, servicios, procesos, modelos de negocio y actividades de valor. La innovación implica la aplicación de creatividad y también riesgo, asociado a la incertidumbre.

Por lo tanto, se debe determinar cómo la innovación impulsará a la diferencia, determinando el valor que podría generar.

- **Mejoras:** *“mejorar significa darle un valor superior al proceso o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera al actual” (Ocaña, Hugo R., 2016, P.190).* Es recomendable enfocar las mejoras en las actividades críticas y sobre las cuales existan indicadores que permitan evaluar su desempeño y resultados de manera objetiva.
- **Coordinación:** se refiere al proceso de organización de manera estructurada y lógica los procesos y actividades de cada uno de ellos. Existe una coordinación horizontal que sigue la lógica del proceso entrada-procesamiento-salida; y la coordinación vertical que se da entre las actividades estratégicas y operativas.
- **Adaptación:** con relación al cliente ya sea interno o externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que provienen del cliente. Este impulsor como es el que mejor refleja las necesidades de los clientes, produce un efecto en el resto de los impulsores.

En resumen, los cuatro elementos mencionados se convierten en impulsores clave para lograr la diferencia. Su impacto es aún mayor cuando actúan de manera combinada, ya que potencian significativamente la capacidad de la organización para crear valor.

Economías de Alcance

Las diferencias que generan valor empresario pueden impactar directamente en los costos totales. En este sentido, una mayor diferenciación suele estar asociada con un incremento en los costos, lo que puede repercutir negativamente en la eficiencia de la organización.

Las economías de alcance tienen como finalidad la disminución de los costos totales y se logran de dos formas: cuando en un mismo proceso productivo o comercial se utilizan los mismos recursos aplicados a diferentes productos y/o cuando se integran actividades de distinta naturaleza pero que entre ellas se genera algún tipo de sinergia.

2.2.c. Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad de una empresa para optimizar el uso de sus recursos, minimizando costos (eficiencia económica) o maximizando la productividad bajo condiciones existentes de producción y comercialización (eficiencia técnica).

Existen dos categorías de costos en términos de valor empresario:

- Costos Estructurales: son aquellos costos producidos por cada actividad de valor, asociados a economías de escala y experiencia acumulada.
- Costos Ejecucionales: se relacionan con la capacidad y destreza del personal para utilizar de manera eficiente de los recursos disponibles.

Los impulsores de costos son el causante de costos consumidos en una actividad y están asociados a las personas, procesos y recursos; por lo que para cada actividad se considerará aquel que agregue mayor diferencia a la misma.

Tras el desarrollo de los componentes que determinan el Valor Empresarial, se concluye que este concepto es fundamental para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en cualquier empresa. En particular, para el modelo de negocios de una empresa de triple impacto, resulta esencial establecer una base sólida de valor empresarial, ya que esto asegura la viabilidad del modelo dentro del entorno competitivo actual.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El sector de negocios es el ámbito en el que opera una empresa, comprendiendo el conjunto de actividades, industrias, mercados y relaciones con los que interactúa para ofrecer sus productos o servicios. Este concepto incluye tanto las variables internas (recursos, procesos y capacidad) como las variables externas (clientes, competidores, proveedores, regulaciones, etc.) que afectan su desempeño y estrategia.

El análisis del sector de negocios, permite evaluar las condiciones competitivas del entorno con el objetivo de comprender la dinámica de comportamiento de las variables que lo componen, bajo condiciones de incertidumbre. Estas variables se pueden definir como oportunidades o amenazas según se favorezca o no, el logro de los objetivos empresariales. Además, este análisis resulta clave para detectar nuevas oportunidades de negocio y diseñar estrategias adaptadas al entorno competitivo.

Para abordar el análisis, las variables se clasifican en tres niveles: primario, secundario y terciario según su grado de importancia e impacto en los objetivos de la empresa. Se considera que las variables de primer nivel, son aquellas que poseen un impacto directo y de mayor importancia en el desempeño y la consecución de los objetivos.

Es importante considerar que las variables no deben analizarse de forma aislada, sino en interacción, ya que su combinación puede generar dinámicas cuyo efecto sobre los objetivos de la empresa, sea significativo.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Cientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables

Ilustración 6: Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunker. Pág. 241.

2.3.a. Descripción de las variables

NIVEL 1

- **Cientes:** se dividen en actuales (fidelizados) y potenciales (clientes de la competencia).

Para analizar los clientes actuales en relación a la demanda se debe tener en cuenta: el tamaño del mercado, crecimiento del mercado, elasticidad de la demanda, propensión al consumo o al gasto, poder adquisitivo y capacidad de compra. Para los clientes de la empresa, hay que considerar la relación clientes actuales- clientes potenciales, el costo de cambio a la competencia, la demanda de servicios, demanda de condiciones para mantener fidelización, condición del valor cliente, cercanía geográfica, hábitos de compra, sensibilidad al precio, sensibilidad a la marca y a los criterios de señalamiento.

En cuanto a los clientes potenciales, se debe analizar el tamaño, costo de cambio desde la competencia hacia la empresa analizada, el grado de fidelización que poseen y si esa fidelización es por precio o por diferencias.

- **Empresa bajo análisis:** se debe considerar los canales de distribución y las características de la competencia dentro del sector en el que opera o ingresaría la empresa.

Por lo tanto, es importante examinar el número de intermediarios en el canal y posibilidades de cooperación, disponibilidad de intermediarios sustitutos y el costo de cambio, amenaza del canal de integración hacia atrás, contribución a la eficiencia en la comercialización, importancia del costo de intermediación en la estructura de costos del fabricante, la rentabilidad de los intermediarios y modos de distribución.

Los aspectos a considerar que influyen en la rivalidad competitiva de la empresa bajo análisis son: número de competidores importantes, homogeneidad de las empresas en cuanto a sus propuestas de valor, especificidad de los activos, condiciones cambiantes de la oferta y demanda, concentración y equilibrio entre los competidores, crecimiento de la industria, costos fijos del

sector, diferenciación del producto y servicio, identificación de la marca, diferenciación en procesos y tecnologías, precios de los productos, facilidades financieras, intensidad de programas comunicacionales y líneas de productos comercializadas. Un sector de negocios cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo, ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa, por lo tanto, la oportunidad de imponer una ventaja será mayor. Por otra parte, cuando la rivalidad competitiva es más intensa, ocasiona efectos negativos sobre la rentabilidad general del sector (y por ende de las empresas que lo integran). En función de ello cada competidor realizará mayores esfuerzos por imponer su propia ventaja, generando un espiral competitivo que determina un aumento cada vez mayor en la rivalidad del sector.

- **Competencia:** En este punto se identifican las acciones que encara o podría encarar la competencia, para ganar mayor participación de mercado. Por lo tanto, es importante considerar el grado de iniciativa de la competencia, sus estrategias observables, la capacidad de los principales competidores, detección de sus fortalezas y debilidades, las diferencias y eficiencias aportadas y sus políticas de precios.

NIVEL 2

- **Proveedores:** Es fundamental analizar el poder de negociación de los proveedores, el cual depende de varios factores tales como: número de proveedores importantes, disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor, diferenciación de los productos que ofrecen, el costo de cambio de proveedor, amenaza de integración hacia delante y el costo total de los productos del proveedor en relación a la estructura de costos de la industria. En la medida que el poder de negociación de los proveedores sea más alto, el sector será menos atractivo, ya que ese poder les permite fijar precios y otras condiciones a su favor como: plazos de entrega, garantías, financiación, cargos de flete, etc. Pudiendo afectar la rentabilidad de sus empresas clientes.
- **Posibles nuevos ingresantes:** En este punto es importante considerar las barreras de entrada a un sector de negocios, que pueden hacerlo menos atractivo para futuros ingresantes y más atractivo para las empresas que se encuentran operando en él. Estas barreras pueden ser creadas de dos formas: por los competidores para defender su posición competitiva o por el gobierno para proteger a la industria. Las relacionadas a los competidores son: economías de escala, diferenciación del producto, posicionamiento de marca, acceso a los canales de distribución, costo de cambio, requerimientos de capital y acceso a nuevas tecnologías.

En cuanto a las barreras gubernamentales (indirectas) se pueden mencionar: protección a la industria, regulaciones, derechos aduaneros y tipo de cambio imperante.

- **Productos sustitutos:** Se considera como producto sustituto a aquel que está en condiciones de satisfacer la misma necesidad o función básica respecto a los productos que comercializa la empresa. A mayor disponibilidad de productos sustitutos, el sector se hace menos atractivo, por lo que se debe analizar la disponibilidad de sustitutos cercanos y el costo de cambio para el usuario.
- **Actores estatales y no estatales:** La mayor o menor intervención de ellos, impacta en el atractivo del sector. Los actores son: entes reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico, organismos de control y fiscalización de actividades económicas, ONG y asociaciones de consumidores.

NIVEL 3

En este nivel se consideran las variables del entorno general, las cuales se caracterizan por su diversidad, complejidad, incertidumbre e interrelaciones. A continuación, se describen las que deben incluirse en el análisis:

Variables del entorno global: grado de integración regional, acceso a canales de distribución internacional, oportunidades de transferencia de tecnología, posibilidades de reubicación de plantas, etc.

Variables del entorno nacional:

- **Económicas:** tasa de inflación, de desempleo, política fiscal, disponibilidad de acceso al crédito, costo del crédito, nivel de ingreso de la población, entre otros.
- **Socioculturales:** tasa de natalidad, composición familiar, distribución de la población, valores sociales y familiares, estilo de vida, responsabilidad social, actitudes ante la contaminación ambiental, etc.
- **Legales:** presión tributaria, leyes de protección ambiental, legislación laboral, legislación jubilatoria, etc.
- **Políticas:** estabilidad política, seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes, políticas de apertura a la economía, políticas de promoción industrial y protección a la industria nacional, etc.
- **Tecnológicas:** gasto público en investigación, esfuerzo sectorial en modernización tecnológica e investigación y desarrollo, acceso a nuevas tecnologías, costo de nuevas tecnologías, etc.

2.4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El análisis dinámico del sector complementa el enfoque previamente presentado y su combinación, tiene como propósito proporcionar mayor precisión en el posicionamiento competitivo de la empresa.

El enfoque del análisis dinámico se centra en identificar:

- **El segmento de la industria donde compita la empresa:** Definido como una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.
- **El grupo estratégico donde compita la empresa:** Definido como un conjunto de empresas que se caracterizan por poseer características de negocios similares (infraestructura, líneas de productos, capacidades comerciales y financieras, entre otras), poseer estrategias similares y competir sobre bases afines.
- **La posición competitiva de la empresa en el segmento**
- **La etapa del ciclo de vida del negocio:** Es esencial para comprender cómo las variables del sector afectan a la empresa. Identificar si la empresa está en una fase inicial, de crecimiento, madurez o declive permite evaluar con mayor precisión los factores que tienen un mayor impacto y cuáles podrían representar amenazas u oportunidades estratégicas en función de dicha etapa.

HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR GRUPOS ESTRATÉGICOS

El análisis de grupos estratégicos es fundamental para identificar a los competidores más cercanos, evaluando sus fortalezas y debilidades, así como para detectar las barreras a la movilidad.

Para llevar a cabo este análisis, se utiliza la herramienta de mapeos estratégicos que consiste en elaborar mapas bidimensionales. Estos permiten clasificar y agrupar a las empresas en distintos grupos estratégicos en función de características clave.

Las variables o dimensiones que se representan en los ejes de los mapas estratégicos, están relacionadas a características comunes entre los negocios como el tamaño de la empresa, cantidad de sucursales, ubicación geográfica, etc. Además, incluyen estrategias similares de negocio, tales como la imagen de marca, el precio de los productos, la amplitud de línea de productos, entre otros.

Es conveniente realizar varios mapeos combinando las distintas variables, para determinar qué empresas aparecen repetidamente en los grupos estratégicos.

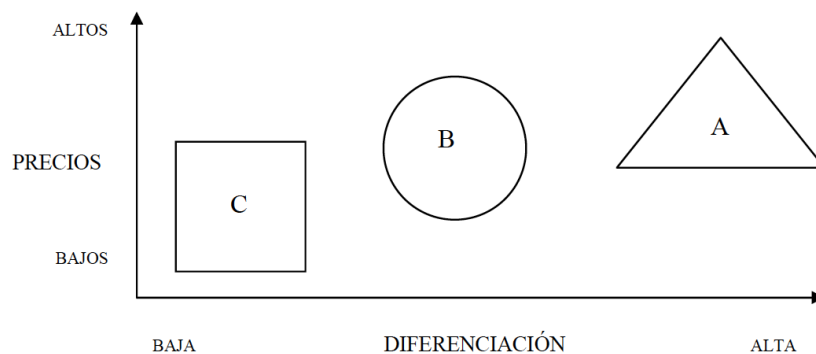


Ilustración 7: Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 292.

Una empresa perteneciente a un grupo estratégico particular, podrá definir tres acciones posibles en relación con su posición: puede reforzar la posición dentro de su grupo, intentar acceder a otro grupo o cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos. El éxito de estas acciones, dependerá de las barreras a la movilidad dentro y fuera del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa.

CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES

El ciclo de vida de un sector de negocios está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero es más amplio que este último, dado que también se considera el comportamiento estructural del sector y las fuerzas competitivas.

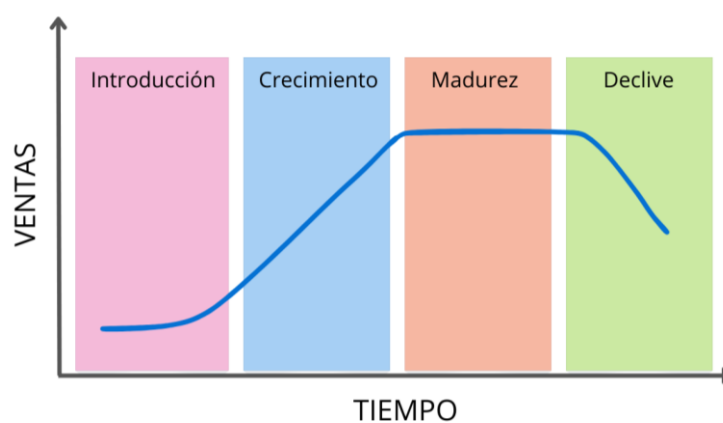


Ilustración 8: Elaboración propia

Sectores de Negocios Nacientes

Un sector de negocios naciente no necesariamente implica la creación de un tipo de negocio completamente nuevo. También puede referirse a un negocio que ya existía, pero que por diversas razones ya sea cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, innovaciones tecnológicas, cambios en las pautas culturales de consumo y mayor competitividad internacional se ha relanza o reinventa. En este tipo de negocios, los altos costos suelen reflejarse en un precio elevado del producto final, lo que limita el número de consumidores que están dispuestos a pagar un plus por una novedad.

Competitivamente las fuerzas tienen un comportamiento dispar que dependerá de, si el negocio es nuevo o si se trata de un relanzamiento.

Para un **producto nuevo**, la rivalidad competitiva es nula o muy baja, el poder negociador de proveedores será alto al igual que el de los canales de distribución, la amenaza de nuevos ingresantes será nula al igual que la amenaza de sustitución y el poder negociador de los clientes finales es muy alto.

Para un **producto relanzado** la intensidad de la rivalidad competitiva es alta, el poder negociador de proveedores es menor, la amenaza de nuevos ingresantes será elevada, la amenaza de sustitución depende de los sustitutos que ya existían en el negocio anterior, el poder de los canales de distribución existentes puede ser alto si todavía los consumidores no adoptan el producto y el poder negociador de los clientes finales es alto pero menor que el del producto nuevo.

Sectores de Negocios en Crecimiento

La principal característica de los negocios en crecimiento es la demanda en permanente expansión, ya que el producto se hace conocido con un precio accesible.

Al inicio de la etapa, la demanda está dada por los consumidores innovadores que priorizan la novedad. Con la adopción del producto por parte de ellos, comienza la masificación, en primer lugar, por el grupo que sigue a los innovadores y en segundo lugar porque el precio se vuelve accesible. Por lo tanto, se generan economías de escala con la correspondiente baja en los costos lo cual se ve reflejado en el precio del producto.

Los mayores volúmenes de venta y utilidades en crecimiento hacen al sector atractivo incentivando la aparición de nuevos competidores por lo que la rivalidad competitiva del sector comienza a aumentar con el crecimiento sostenible. Debido a esto las empresas ya insertas, comienzan a generar barreras de entrada a través de diferenciación del producto y lealtad a la marca, entre

otras. El poder de negociación de proveedores y de los canales de distribución de es alto, pero comienzan a llegar nuevos abastecedores.

Sectores de Negocios Maduros

Previo a entrar en esta etapa, el negocio enfrenta un estado recesivo en el sector que se trate, determinado por la sobrecapacidad en la oferta disponible con la consecuente saturación de la demanda. Esta situación lleva a las empresas a tomar decisiones tales como: abandonar el sector o quedarse en el mismo achicando su operación y apostando a una eventual reestructuración.

La principal característica de esta etapa, es un crecimiento bajo de tipo vegetativo, por lo que las empresas que compiten en el sector deben crecer a expensas de quitarle participación al resto, lo que desencadena en una guerra de precios.

Es un sector con productos indiferenciados por lo que las empresas emprenden acciones competitivas relacionadas con el servicio en la venta, atención al cliente, y en las posventas. Sin embargo, estas acciones incrementan los costos, los cuales no pueden trasladarse al precio final por la diferencia que existiría con respecto al precio promedio de mercado. Como resultado, los negocios deben absorber esos costos adicionales reduciendo sus márgenes de rentabilidad.

Además, en esta etapa comienzan a consolidarse los precios y márgenes históricos de rentabilidad del sector. Se produce una recomposición impulsada por el abandono de empresas, la formación de alianzas y fusiones, lo que puede dar lugar a la aparición de oligopolios dominantes en el sector.

Como la rivalidad competitiva es muy intensa, la sustitución es alta y lo mismo ocurre con el poder de negociación de los clientes finales. Caso contrario, el poder de negociación de proveedores, canales de distribución y amenazas de nuevos ingresantes al sector son bajos.

2.4.a. La Fragmentación en los Negocios Maduros

Los sectores de negocios fragmentados están compuestos principalmente por pequeñas y medianas empresas.

Las causas de la fragmentación están dadas por: la existencia de barreras de ingreso bajas, ausencia de economías de escala e incluso des-economías, ventas fluctuantes, desventajas de negociación ante los proveedores y líneas de productos muy diversificadas.

Sectores de Negocios Declinantes

El crecimiento en esta etapa es negativo, lo que lleva a la mayoría de las empresas a abandonar el sector. Aquellas que permanecen, muestran una intensa rivalidad competitiva al centrarse en atraer y retener el mercado existente.

Esta etapa se caracteriza por una importante reducción de precios, el poder negociador de los proveedores por lo general es bajo, los pocos canales de distribución que quedan tienen alto poder de negociación, no existen amenazas de nuevos ingresantes y se desplaza la demanda hacia los productos sustitutos.

El análisis del ciclo de vida es útil porque, al identificar la etapa en que se encuentra el sector, permite tomar decisiones estratégicas para mantener la empresa en una posición favorable o rediseñar sus estrategias para mejorar la competitividad y evitar entrar en un declive.

2.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia empresarial es una decisión crítica para garantizar el éxito y la supervivencia del negocio. Esta requiere la definición de diferentes niveles de estrategias que se interrelacionan y dependen entre sí, formando una jerarquía que guía el rumbo de la empresa.

Existen cinco niveles de formulación de estrategias, pero para este trabajo se han seleccionado los que son aplicables al modelo y se describen a continuación:

2.5.a. *Estrategia competitiva o de negocios*

Incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una ventaja competitiva con relación a las empresas del sector. Es una estrategia guía por lo que, a partir de ella, se desarrollan el resto de las estrategias.

Lo primero que debe definirse es **cómo competir en el mercado**, lo cual estará determinado por las características del segmento objetivo. Algunos segmentos pueden ser más sensibles al precio, mientras que otros valoran más la diferenciación asociada a la marca u otros atributos, por lo que la estrategia a implementar (precio, marca o marca/precio), dependerá directamente de la sensibilidad y preferencias del segmento al que se desea apuntar.

Es importante considerar, que las estrategias de precios y de marca variarán según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el sector en el que la empresa compete. En cualquier caso, la decisión empresarial deberá centrarse en priorizar la marca o el precio como eje de su estrategia futura, lo que requiere un diagnóstico previo sobre la fase en la que se encuentra el negocio en análisis. En términos generales, las estrategias a desarrollar en función del ciclo de vida del negocio se definen de la siguiente manera:

Etapas	Énfasis en:	Precios	Estrategia de marketing
NACIMIENTO	Marca	Elevados	Marca para todo el mercado
CRECIMIENTO	Marca	Altos, pero en baja	Marca para todo el mercado
MADUREZ	Marca o Precio	Bajos	Marca o precio para todo el mercado. Especialización en marca o en precio
DECLINACIÓN	Precio	Bajos	Precios para todo el mercado

Tabla 1 : Estrategias según etapas ciclo de vida. Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 402

En segundo lugar, es esencial definir una **estrategia de marketing** que complemente a la estrategia de negocios. Esta estrategia será el resultado de determinar a cuántos segmentos desea dirigirse la empresa y cuántas líneas de productos desea ofrecer teniendo en cuenta la amplitud y profundidad. Una vez definidas las variables, se puede adoptar las siguientes estrategias: marketing indiferenciado para todo el mercado, marketing diferenciado especializado en productos, marketing diferenciado especializado en clientes y marketing concentrado.

2.5.b. Estrategia de crecimiento

Esta estrategia define las formas para el crecimiento del negocio, las cuales se dividen en 3 categorías principales: intensivas, diversificación e integración. Una misma empresa puede aplicar varias estrategias de crecimiento de manera simultánea.

La elección de las estrategias depende de la relación entre cantidad de líneas de productos y segmentos de clientes. Las estrategias intensivas son: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes. Las estrategias de diversificación pueden ser relacionadas y no relacionadas mientras que las estrategias integrativas contemplan integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

A continuación, se detallan las acciones estratégicas correspondientes a las estrategias intensivas:

- **Penetración de mercados:** El objetivo de la empresa es aumentar su participación de mercado incrementando las ventas de los productos que ya comercializa. Para lograrlo, se

pueden implementar acciones como desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquirir cuotas de mercado, defender su posición de mercado y racionalizar del mercado.

- **Desarrollo de clientes:** La empresa busca aumentar su participación de mercado, trasladando los productos actuales de su cartera a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones específicas incluyen: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico, establecer nuevos circuitos de distribución y expandirse geográficamente hacia nuevas regiones.
- **Desarrollo de productos:** Consiste en incrementar la cuota de mercado a través de la comercialización de nuevos productos (ya sean mejorados, modificados o con marcas nuevas) dirigidos a la base de clientes actuales. Las opciones para desarrollar productos incluyen: adición de características, ampliar la gama, rejuvenecimiento de una línea, mejora de la calidad, adquisición de una gama y racionalización de la gama.

La estrategia de diversificación puede ser relacionada y no relacionada. En la relacionada, se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien unidades estratégicas de negocios para producir sinergia y generar economías de escala. En la no relacionada, implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí.

Las estrategias de integración se enfocan en el control de los canales de distribución y pueden clasificarse en integración hacia delante, hacia atrás y horizontal. La integración hacia delante implica que una empresa proveedora se aproxime al cliente intermedio o final mediante la incorporación de empresas que le facilitan este vínculo. Por otro lado, la integración hacia atrás ocurre cuando una empresa adquiere o establece a alguna clase de empresa proveedora de insumos necesarios para su operación. En cuanto a la integración horizontal, esto se lleva a cabo mediante fusiones, alianzas, cooperativas o unión transitoria de empresas, de aquellas empresas que operan en el mismo sector o en sectores afines.

La elección de una estrategia de crecimiento, depende tanto de las capacidades de la empresa como de las condiciones de atractivo del sector en el que opera.

2.5.c. Estrategia organizacional

El crecimiento de la estructura organizacional siempre debe seguir al crecimiento del negocio. La formulación de una estrategia organizacional contempla tres aspectos: desarrollo interno, adquisición o absorción, alianzas o fusiones.

El desarrollo interno también denominado reestructuración o reingeniería, consiste en integrar de manera coherente los elementos de soporte estratégico (personas, funciones, jerarquía, autoridad, sistemas de información, tareas) con los objetivos estratégicos. Para que las estrategias tengan éxito, deben estar alineadas a la visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional requerida. Un plan de desarrollo interno debe establecer objetivos organizacionales consistentes con los objetivos estratégicos y las distintas acciones necesarias para conseguirlos. Es importante tener en cuenta que, cualquier cambio estratégico implica cambios en la organización, los cuales deben implementarse gradualmente, para minimizar la resistencia del personal.

La adquisición o fusión, se realiza por los siguientes motivos: ingresar rápidamente a nuevos negocios, adquirir conocimientos sobre nuevos negocios y cuotas de mercado, por motivos financieros y búsqueda de economías de escala más eficientes. El principal desafío de una fusión es la manera en cómo se integran las estructuras diferentes que se fusionan.

En cuanto a las alianzas, estas pueden adoptar distintas formas según los objetivos de las empresas involucradas. Entre ellas se incluyen las alianzas entre empresas complementarias como la colaboración entre un fabricante y un distribuidor; alianzas de integración conjunta en la que las empresas del mismo sector se asocian para alcanzar economías de escala más eficientes; y alianzas de adición donde las empresas desarrollan, producen y comercializan productos de manera conjunta.

En conclusión, la elección de la estrategia organizacional determinará el tipo de estructura necesaria para su implementación, asegurando que esta sea coherente con los objetivos y necesidades del negocio.

2.5.d. Formulación de la estrategia funcional

Finalmente, hay que establecer las estrategias específicas para cada área funcional de la empresa, considerando programas y presupuestos que permitan su implementación efectiva.

En el área de operaciones estas estrategias deben considerar aspectos como la gestión de la información de fabricación, la capacidad instalada, las decisiones sobre integración vertical, la adopción de tecnologías de procesos, la introducción de nuevos productos, la gestión de calidad y la organización eficiente de las operaciones. Por su parte la estrategia de comercial debe abordar la información de comercialización, el análisis de mercados, las decisiones sobre productos, las decisiones sobre distribución, las políticas de precios y las decisiones de comunicación. En el ámbito financiero, resulta fundamental incluir el análisis de índices del mercado de capitales, la evaluación de rentabilidad y riesgos, el cálculo del costo de capital y estrategias para el crecimiento.

Finalmente, las estrategias relacionadas con el desarrollo organizacional y personal deben enfocarse en la gestión integral de los recursos humanos, incluyendo procesos como la selección, promoción y asignación de personal, así como la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional y la gestión de relaciones laborales.

Tras el desarrollo de este apartado, se concluye que los elementos descritos son fundamentales para evaluar una idea de negocio. El modelo de competitividad establece las bases para que la idea de negocio genere un alto valor empresario y, a su vez, un alto valor para los clientes. Por otra parte, análisis del sector permite comprobar la factibilidad de la idea al evaluar si existe un mercado para materializarla, además de identificar las condiciones de competitividad del sector y posibles barreras de entrada o desafíos a enfrentar. Finalmente, la definición de estrategias se considera fundamental para garantizar la supervivencia del negocio a largo plazo.

3. EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

El triple impacto o Triple Bottom Line (TBL) fue acuñado por John Elkington en la década de 1990 como una forma de medir el desempeño de la empresa más allá de los tradicionales indicadores financieros. El autor propone que las empresas deben considerar tres dimensiones interrelacionadas para lograr la sostenibilidad: pilar económico, social y ambiental.

La interrelación de estos aspectos se explica desde el punto de vista de que la sociedad, depende de la economía y la economía del ecosistema global, cuya salud o preservación condiciona el resultado final. Por ejemplo, el empobrecimiento de los clientes, la degradación del medio ambiente, el fracaso de los sistemas políticos y el deterioro social, amenazan directamente la supervivencia de las empresas.

Los tres pilares no son estables, sino que están en constante cambio debido a cambios políticos, sociales, económicos y ambientales. Por lo tanto, el desafío de la sostenibilidad es mucho más complejo, ya se debe contemplar como el cambio en una de las variables del entorno, afecta al resto y, en consecuencia, a los objetivos del triple impacto.

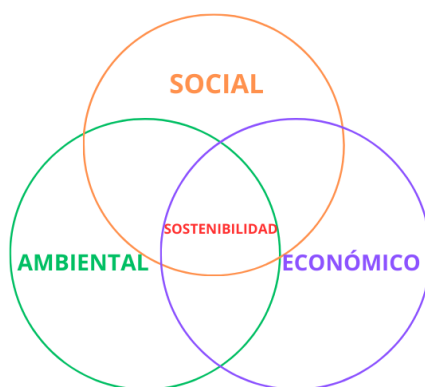


Ilustración 9: Elaboración propia

A continuación, se describirán brevemente cada uno de ellos:

Pilar Económico

Este pilar se refiere al aspecto financiero de las operaciones de una empresa incluyendo ganancias, costos, ingresos y rentabilidad, pero desde una nueva perspectiva ya que se considera en conjunto con la dimensión ambiental y social. Tradicionalmente, el capital económico de una empresa se define como el valor total de sus activos menos sus pasivos. Según la teoría económica clásica, el capital como factor de producción se presenta en dos formas principales: capital físico y capital financiero.

Sin embargo, este concepto se ha ampliado para incluir otros tipos de capital, como por ejemplo el capital humano que es una medida de la experiencia, habilidades y otros activos basados en el conocimiento de las personas que componen una organización, como también el capital social y ambiental.

Es importante considerar que una empresa necesita ser financieramente viable para poder operar y generar impactos positivos tanto en las comunidades como en el medio ambiente. Una base financiera sólida no solo facilita la inversión en iniciativas sociales y ambientales, sino que también aumenta la capacidad de la empresa para atraer nuevas inversiones, fortaleciendo su crecimiento.

Por lo tanto, se plantea un cambio de enfoque pasando de la maximización de ganancias de corto plazo a la creación de valor económico a largo plazo de manera sostenible, la optimización de procesos y recursos sin comprometer aspectos sociales y ambientales promoviendo un crecimiento económico sostenible.

Pilar Ambiental

Este pilar se centra en el impacto que tienen las actividades de una empresa sobre el medio ambiente y destaca la importancia del capital natural, entendiendo este no solo como los recursos naturales en sí mismos, sino también por el valor que aportan al equilibrio de los ecosistemas. Por ejemplo, en el caso de la madera obtenida de la tala de árboles en un bosque, no debe considerarse únicamente el árbol extraído como un recurso agotado, sino también su papel dentro del ecosistema, como su contribución a la regulación del ciclo del agua y a la mitigación de los gases de efecto invernadero. Este enfoque integral subraya la necesidad de gestionar los recursos naturales de manera responsable y sostenible para minimizar el impacto ambiental y proteger la biodiversidad.

Es fundamental apostar por un desarrollo sustentable que, de manera simultánea, satisfaga las necesidades de calidad de vida de la población mundial y proteja el medio ambiente, e incluso lo mejore. Así, las generaciones futuras podrán disfrutar de las mismas oportunidades que las actuales para alcanzar lo que se considere calidad de vida en su momento.

Para contribuir a este objetivo, todos los agentes involucrados deben tener en cuenta, además de las consecuencias socioeconómicas de sus acciones, los impactos ambientales que generan y asumir plena responsabilidad por ellos. Por lo tanto, es importante que los empresarios puedan determinar si el capital natural se ve afectado por las operaciones actuales o se verá afectado por las operaciones planificadas de la empresa y en qué medida. Se sugiere identificar en la contabilidad, los ingresos y costos relacionados con el medio ambiente e implementar en los sistemas de gestión, la norma ISO 14000 como referencia.

Actualmente, se emplean diversos indicadores para evaluar el impacto ambiental de las actividades empresariales. Entre los más destacados se encuentran la **huella de carbono**, que mide las emisiones de gases de efecto invernadero; el **consumo de agua**, que refleja el uso responsable de este recurso; la **generación de residuos**, que evalúa la cantidad y tipo de desechos producidos; la **eficiencia energética**, que analiza el uso óptimo de la energía; y el **impacto en la biodiversidad**, que examina cómo las actividades afectan a los ecosistemas y las especies que los habitan. Estos indicadores permiten una gestión más consciente y sostenible del impacto ambiental.

La dimensión ambiental es crucial, ya que la protección del medio ambiente garantiza la sostenibilidad tanto de las empresas como de la sociedad en general. Además, contribuye a generar beneficios significativos, como una mejora en la reputación de la marca, el cumplimiento de la

legislación vigente y la generación de nuevas oportunidades de negocio mediante la adopción de prácticas sostenibles.

Pilar Social

El pilar social se centra en las relaciones de una empresa con sus grupos de interés y en su contribución al bienestar social. Esto incluye una amplia gama de aspectos, como las condiciones laborales de los empleados, la ética empresarial, la promoción de diversidad e inclusión y el impacto en las comunidades locales.

Peter Drucker, uno de los pioneros en el campo de la administración, ya en la década de 1980 anticipó la importancia de que las empresas transformaran sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. Este enfoque permite generar capacidades, desarrollar competencias, crear empleos mejor remunerados y, en consecuencia, brindar la oportunidad de acceso a servicios de salud, beneficiando a toda la sociedad.

Para alcanzar la sostenibilidad, el capital social debe integrar el capital humano mediante inversiones estratégicas en salud pública, educación y desarrollo de habilidades. Además, es esencial implementar medidas que impulsen el bienestar colectivo, promuevan la equidad y potencien la capacidad de una sociedad para generar riqueza de manera sostenible. En este contexto, especialmente en economías emergentes y países en desarrollo, resulta crucial establecer nuevas alianzas entre los sectores público y privado para fomentar y difundir las capacidades y la formación necesarias.

Una forma efectiva de generar valor social es mediante alianzas con diversos actores de la sociedad, especialmente ONG's que trabajan en diferentes causas sociales. Estas organizaciones, con el tiempo, han desarrollado reputación y experiencia lo que permite una utilización más eficiente de los recursos y genera un mayor impacto social en comparación con el uso directo de los recursos por parte de las empresas, creando así una valiosa sinergia.

Además, al desarrollar un proyecto o programa social, resulta esencial llevar a cabo una adecuada planeación, así como un monitoreo constante y una evaluación rigurosa de los impactos generados en el entorno donde se implementa.

Los indicadores que se pueden utilizar para evaluar el impacto social incluyen el grado de satisfacción y bienestar del personal, rotación del personal y las políticas de contratación que fomenten la inclusión y diversidad. También son relevantes la inversión en capacitación para el

desarrollo de habilidades, la participación activa en proyectos comunitarios y en iniciativas locales, así como el nivel de transparencia que la empresa mantiene con sus grupos de interés.

La dimensión social es fundamental, ya que las empresas con un fuerte compromiso social tienden a construir una mejor reputación y generar mayor confianza entre los consumidores. Además, lograrán atraer y retener talento, obtener aceptación social para sus operaciones y contribuir significativamente a la mejora de la calidad de vida de las personas.

3.1. Responsabilidad social empresarial integral

En este trabajo, se abordarán conceptos de Responsabilidad Social Empresarial desarrollada por Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre. Estos autores proponen una evolución del concepto de RSE, desde la mera filantropía hacia la una Responsabilidad Social Integral considerando los grupos de interés e incorporando los factores sociales y ambientales planteados por Jonh Elkington.

Implicaciones de la RSE Integral o estratégica para el modelo de negocios

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) integral o estratégica trasciende la simple ciudadanía corporativa y la mitigación de impactos negativos. Su enfoque se centra en implementar iniciativas significativas y distintivas que generen grandes beneficios tanto sociales como comerciales.

El enfoque de la RSE estratégica permite a las empresas atender problemas sociales y, al mismo tiempo, generar valor para sí mismas, además de ganancias económicas. Este enfoque no busca transformar las estructuras del mercado, sino adaptar las estrategias de las compañías a un contexto en el que la sociedad demanda proyectos sociales y ambientales.

Lejos de ser una forma de evitar la acción del gobierno o sustituirlo, la RSE estratégica integra preocupaciones sociales y ambientales en el núcleo de la actividad empresarial, definiendo claramente los límites de su responsabilidad.

Filantropía versus Responsabilidad Social Integral

Filantropía	Responsabilidad Social Integral
• Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente. • Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa. • Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. • Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa. • Donaciones en general.	• Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación del: valor estratégico, modelo de negocio, prácticas, cadena de valor (clientes, proveedores), valor económico y social. • Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa. • Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.
Cambio de paradigmas Se plantea un cambio y una evolución, a nivel organizacional de la filantropía a la RSE integrada: - De la donación a la inversión social. - El impacto no solamente recae en bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social. - Una visión parcial de la realidad hacia una visión integrada de la sociedad. - Una posición reactiva hacia una actitud solidaria proactiva. - Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes. - La donación sin compromisos hacia fondos cooperativos. - La informalidad y la no transparencia hacia la rendición de cuentas. - La acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que realiza la empresa.	

Ilustración 10: Responsabilidad Social Empresaria. Raufflet, García de la Torre, Lozano Aguilar, Barrera (2012). Pearson. Pág. 8

En la implementación de la RSE estratégica o la creación de valor mixto (triple impacto) en las Pymes, se destaca el papel fundamental del fundador o la familia empresaria. Las creencias, actitudes, preferencias, motivaciones y antecedentes de los propietarios o gerentes influyen significativamente en cómo se comprende la RSE y en la forma en que se despliega dentro de la organización.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las Pymes al desarrollar actividades de triple impacto es su bajo nivel de formalización en procedimientos y procesos. Por ello, es crucial establecer un código de gobierno corporativo que incluya, entre otros aspectos, normas éticas claramente definidas, reglas para relacionarse y crear valor con cada grupo de interés, y un marco que permita integrar de manera equilibrada la cuenta triple de resultados (valor mixto). Este enfoque proporciona un hilo conductor para alinear la sostenibilidad con la estrategia empresarial.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA CANVAS APLICADA AL MODELO DE NEGOCIOS

1. IDEA DE NEGOCIO:

Fabricación y comercialización mayorista (B2B) de bolsas de yute con opciones de personalización de marca, aplicaciones de color y variedad modelos.

2. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS:

2.1. Clientes- segmentos:

La empresa se enfocará en los segmentos de negocios que se dediquen a la venta de productos y servicios de forma minorista, interesados en incorporar packaging de yute biodegradable para la venta de sus productos o que deseen utilizar estos productos como parte de la experiencia que ofrecen a sus clientes. Estos negocios deberán tener la capacidad de asumir un costo superior en relación con otras alternativas disponibles en el mercado con la misma funcionalidad.

Los adoptadores tempranos son negocios de venta de productos regionales, vinotecas, empresas olivícolas, bodegas, hoteles de lujo, centros de estética, spas y tiendas de productos gourmet, que poseen o busquen acceder, a certificaciones o sellos sustentables, apostando por contribuir a la disminución de la contaminación ambiental, otorgando una imagen premium a sus productos.

El alcance geográfico para la venta de los productos será la Región Cuyo, con posibilidades de expansión a otras regiones del país. Teniendo en cuenta el análisis del sector de negocios, se determina lo siguiente:

Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
Cantidad de Segmentos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLÚMEN
Pocos		

Pocas	Potencial de Obtención de V.C.	Muchas
-------	--------------------------------	--------

Ilustración 11: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 287

La idea de negocio, se identifica con un negocio especializado, ya que se apunta a comercializar un producto personalizado, lo que permite que la empresa pueda diferenciarse del resto de los competidores del sector y obtener una ventaja competitiva.

La rentabilidad depende de la diferenciación lograda, teniendo en cuenta que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior por las diferencias del producto en relación a los productos de la competencia.

En cuanto a la cantidad de segmentos a los que se apunta, se estarán considerando los adoptadores tempranos mencionados

En la especialización, cada segmento o nicho de mercado presenta una intensa rivalidad competitiva.

2.2. Propuesta de Valor

Fabricamos bolsas biodegradables que promuevan la creación de un futuro sostenible, para clientes que compartan nuestra filosofía de disminuir el impacto ambiental y quieran aportar un diferencial a su negocio, mediante un diseño personalizado.

La propuesta de valor resuelve el problema que enfrentan los comercios en Mendoza, debido a la ley 7.319, que prohíbe la entrega de bolsas de materiales no biodegradables y establece la aplicación de multas por incumplimiento, por lo que los comercios se ven obligados a utilizar materiales que cumplan con la norma.

Además, se detecta que la mayoría de los proveedores de bolsas, se enfocan en producir con ciertos materiales como friselina o papel Kraft, ofreciendo diseños muy estandarizados.

Por lo tanto, se ofrece a los potenciales clientes, una alternativa a las bolsas más difundidas en el mercado, sin perder la característica de ser biodegradables, aportando originalidad y un aspecto más artesanal al packaging de su negocio.

Atributos de la propuesta de valor:

Mejora del rendimiento: Las bolsas ofrecen una alta resistencia, garantizando el traslado de manera segura, de los productos que comercialicen los clientes empresa. A su vez, para los clientes finales, estas bolsas aportan durabilidad, por lo que pueden reutilizarse de forma continua.

Personalización: Se proporciona adaptabilidad a los clientes al ofrecer la colocación de logotipos, así como diferentes tamaños y colores de bolsas. Esto permite que los clientes finales, puedan llevar la marca consigo, constituyendo una forma de promoción de la misma.

Marca/ Estatus: El diseño de las bolsas permite que los clientes presenten sus productos de forma premium, posicionando mejor su marca.

2.3. Canales

El canal de ventas de la empresa será una tienda online diseñada de manera responsiva para adaptarse a diferentes dispositivos. La tienda contendrá toda la información sobre la propuesta de valor, permitiendo a los clientes evaluarla de forma sencilla y completa.

Para facilitar el proceso de compra, la tienda contendrá fotografías de los productos, precios por volumen, opciones de tamaños, muestras de aplicación de marcas y un buscador interno. Además, se detallará información sobre los diversos medios de pago aceptados, garantizando la protección de datos en todo el proceso.

La página también estará vinculada a un número de contacto de WhatsApp Business, que será gestionado por una persona capacitada. Este canal permitirá a los clientes realizar consultas sobre los productos, enviar logotipos en alta calidad, aclarar dudas sobre el proceso de pago y entrega, y acceder a soporte posventa. El soporte posventa informará a los clientes sobre inconvenientes o retrasos en los envíos y realizará la gestión de reemplazos de productos defectuosos coordinando el envío con los clientes.

En cuanto a la distribución, los productos terminados se distribuirán mediante cadetería en el Gran Mendoza, por correo para zonas alejadas y se incluirá la opción de retiro en fábrica.

La comunicación de la propuesta de valor se llevará a cabo a través de un perfil empresarial en Instagram, donde se mostrarán imágenes de los productos, horarios de atención, promociones y las ventajas de la propuesta de valor. Este perfil incluirá enlaces directos a la tienda online y al contacto telefónico. Asimismo, se elaborará un catálogo digital para enviarlo a clientes potenciales mediante plataformas de e-mail marketing.

En relación al posicionamiento y la visibilidad de la tienda online, se implementará una estrategia SEO enfocada en la creación de contenido de calidad, optimización de palabras clave y construcción de enlaces relevantes para mejorar la relevancia en los motores de búsqueda. Esta estrategia será complementada con campañas de Google Ads, que permitirán crear anuncios visibles para los usuarios que busquen palabras clave específicas. Esto otorgará mayor visibilidad al negocio en los primeros resultados de búsqueda, pagando por cada clic recibido en los anuncios.

Una vez alcanzados los niveles de ventas esperados en un período determinado, la empresa reducirá progresivamente el uso de Google Ads para enfocarse exclusivamente en la estrategia SEO, lo que permitirá disminuir los costos en publicidad a largo plazo.

2.4. Relaciones con los clientes

Captación de clientes

La captación de clientes se logrará principalmente mediante la exposición generada por la publicidad en medios digitales, diseñada para lograr una penetración efectiva en el mercado.

Como incentivo inicial, se ofrecerá un descuento único del 10% en la primera compra, válido por 30 días, a los primeros 10 clientes. Adicionalmente, durante el mes de lanzamiento de la tienda, se brindará envío gratuito para compras que superen un monto determinado en pesos.

Otra estrategia clave será la participación en tiendas multi-espacio y eventos, donde se presentará información sobre la empresa y se distribuirán bolsas de muestra en tamaño estándar, personalizadas con el logotipo de la marca, para que los asistentes puedan conocer la calidad y el diseño del producto.

Asimismo, se desarrollará una estrategia de contenido en redes sociales, orientada a la creación de una comunidad interesada en productos biodegradables. Las publicaciones incluirán consejos sobre reciclaje incluyendo ejemplos de aplicación de las bolsas en diversos contextos, por ejemplo, para transportar cualquier tipo de compra, como medio para almacenar objetos en el hogar, como cobertores de plantas en épocas invernales, entre otros. Además, una guía acerca de cómo compostar la bolsas y recomendaciones sobre pequeñas acciones diarias para generar un impacto positivo en el planeta.

Por último, se realizarán colaboraciones estratégicas con tiendas de productos naturales, clientes actuales y páginas web que promuevan contenidos relacionados con la sostenibilidad, ampliando así el alcance de la propuesta.

Fidelización

La fidelización de los clientes se logrará mediante el diseño personalizado de los productos, adaptados a sus requerimientos específicos, brindando una experiencia única y acorde a sus necesidades.

Además, se ofrecerá asistencia personalizada a través de un chat virtual con un representante de la empresa disponible en la página web, WhatsApp Business o en sucursal física. Este servicio permitirá atender consultas sobre el proceso de compra, estado de pedidos y reclamos poscompra, evaluando cuidadosamente las necesidades particulares de cada cliente.

Para garantizar la mejora continua, se enviarán encuestas en línea a los clientes, en las que podrán expresar su nivel de satisfacción con el proceso de compra, sugerir mejoras y compartir posibles quejas.

Los testimonios de clientes satisfechos serán incluidos tanto en las redes sociales como en la página web, destacando sus experiencias positivas con el producto y el servicio, lo que contribuirá a generar confianza en nuevos clientes.

Finalmente, cada bolsa comprada incluirá un pequeño folleto impreso en papel Kraft con un código QR que redirigirá al apartado de compostaje en la página web de la empresa, promoviendo la sostenibilidad y educando a los clientes sobre el cuidado del medio ambiente.

Ampliación de ventas

Para ampliar las ventas, se ofrecerá la posibilidad de aplicar un descuento adicional sobre el total facturado si el cliente elige un segundo tamaño de bolsa, dentro del pedido principal. También, un descuento del 15% sobre el total de la segunda compra, si la misma se realiza dentro de los 30 días de la fecha del primer pedido.

Además, se ofrecerá un descuento del 10% (no acumulable para el mismo pedido) a los clientes actuales que recomienden las bolsas a otros negocios. Este descuento será aplicable por cada referido que concrete una compra.

Por último, se implementará una estrategia de e-mail marketing segmentado, basada en el análisis de compras previas, con promociones exclusivas para eventos, descuentos en temporadas bajas y recomendaciones personalizadas.

2.5. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa será la venta al por mayor de bolsas de yute personalizadas. Estos ingresos provendrán principalmente del segmento de mercado compuesto por negocios que realizan compras al por mayor, quienes representan el público objetivo de la propuesta comercial.

El relación al mecanismo de fijación de precios, se utilizará una lista de precios fija la cual estará compuesta por los diferentes tamaños de bolsas que se ofrecerán incluyendo las opciones de yute clásico y yute a color con las siguientes especificaciones:

- Bolsas con logo tamaño estándar (45cm ancho x 40 cm alto x 10 base), manijas (46 cm de largo desde la costura inicial a final x 2 cm ancho). Tela para aplicación de marca (20 cm ancho x 10 cm alto).
- Bolsas para mermeladas tamaño (10 cm ancho x 14 alto x 10 base), cierre en hilo de yute de 20 cm. Tela para aplicación de marca (8 cm ancho x 3 cm alto).
- Bolsas para vinos o aceites de 750ml tamaño (10 cm ancho x 35 cm alto x 10cm base), manijas 20 cm largo x 1,5 cm ancho. Tela para aplicación de marca (8 cm ancho x 3 cm alto).

El precio de los productos se establecerá considerando los costos asociados a cada artículo y el margen de utilidad que se desee obtener. Para una bolsa de yute clásico, los costos incluyen: tela de yute e hilo de yute (por metro), mano de obra directa, y un porcentaje correspondiente a los costos fijos y costos variables mensuales tales como alquiler, servicios de publicidad, internet, hosting y mano de obra indirecta. El costo directo de producción de una bolsa estimado en el mes de enero del año 2025 es de \$3.588.

En el caso de las bolsas de yute a color, además de los costos mencionados para las bolsas clásicas, se incluirán el costo de los vegetales utilizados para teñir, los mordientes necesarios para fijar los colores, y un incremento en la mano de obra directa debido al proceso adicional de teñido.

Como fuente de ingresos alternativa, se propone la organización de talleres sobre costura y teñidos naturales, desarrollados en colaboración con la fundación destinados al público en general.

2.6. Recursos Clave

En cuanto a los recursos físicos necesarios para el modelo de negocios se pueden enumerar en:

1. Físicos y Servicios:

- Inmueble para atención al cliente, ventas, almacenamiento y proceso de teñido de telas.
- Taller textil de Fundación Vínculos Estratégicos el que se realizaría la producción, el cual posee 5 máquinas de coser.
- Materia prima: yute, hilos, verduras para teñir, mordientes.
- Servicios: energía eléctrica, servicio de página web (incluye hosting y dominio), servicio de internet, servicios de publicidad en Google Ads, servicio técnico de máquinas de coser.

2. **Económicos:** capital aportado para poner la empresa en marcha.
3. **Humanos:** Una persona para atención al cliente, manejo de redes y coordinación de envíos, persona encargada de la administración general y personal del taller textil.
4. **Intelectuales:** base de datos de clientes, know-how de la empresa, marca.

2.7. Actividades Clave

La actividad clave de este modelo de negocios es la producción, orientada en satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Por lo tanto, es fundamental el mantenimiento de la relación con la fundación Vínculos Estratégicos, que será el socio principal del proyecto, ya que proveerá de sus instalaciones, personal y maquinaria para llevar a cabo la actividad productiva.

Asimismo, la estrategia de comunicación de la propuesta de valor desempeña un papel crucial, ya que no solo busca destacar los atributos de los productos, sino también generar conciencia sobre la contaminación ambiental y los beneficios de optar por productos biodegradables. También es una actividad crítica, el diseño y la implementación de una estrategia de marketing digital para incrementar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes.

Por último, establecer relaciones a largo plazo con los clientes se considera una prioridad, permitiendo que la empresa se consolide como un proveedor confiable y constante.

2.8. Socios clave

Los clientes habituales de la empresa, que al hacer compras periódicamente, permiten una mayor estandarización en la producción y aseguran un flujo constante de ingresos.

Los proveedores de materias primas e insumos, ya que si se logra establecer un acuerdo de largo plazo se garantiza tanto la calidad de los materiales como un abastecimiento continuo. En cuanto a los proveedores de servicios, es imprescindible establecer un contrato con el servicio técnico de las máquinas de coser, donde se estipulen plazos específicos para las reparaciones y mantenimientos, a fin de evitar interrupciones en la producción de los pedidos de los clientes.

Un socio esencial es la fundación Vínculos Estratégicos, que proveerá personal para la producción y maquinaria necesaria, cumpliendo con estándares de calidad y funcionamiento. Esta fundación constituye un pilar fundamental para las operaciones de la empresa.

Las empresas de cadetería desempeñan un rol importante, ya que se encargan de gestionar los envíos a los clientes, asegurando que los pedidos lleguen a tiempo y en óptimas condiciones.

Finalmente, las Instituciones como COVIAR, cámara Bodegas de Argentina, Federación Olivícola Argentina, CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), desempeñan un rol

estratégico como intermediarios, facilitando el contacto con clientes potenciales. Además, CAME cuenta con programas de certificación en desarrollo sostenible, lo que representa una oportunidad adicional para fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

En reconocimiento a su colaboración, la empresa puede ofrecer beneficios exclusivos, como la inclusión de estas entidades en su página web y redes sociales, fortaleciendo la relación entre ambas partes.

2.9. Impacto social y ambiental

2.9.a. Contribución Social

Para la actividad de producción, se implementará una política de contratación inclusiva, priorizando a personas con dificultades para acceder al mercado laboral formal. En este sentido, la empresa se enfocará en mujeres de entre 40 y 70 años, desocupadas dentro del Gran Mendoza, quienes cuenten con conocimientos básicos en costura y manejo de máquinas de coser. Esto responde a que el producto a fabricar no requiere habilidades avanzadas en costura ni en moltería.

Además, será necesario que las candidatas posean nociones básicas de matemáticas, específicamente relacionadas con la toma de medidas de las telas. Este enfoque tiene como objetivo generar un impacto social positivo y, al ser una meta de largo plazo, podría ampliarse conforme la empresa experimente un crecimiento sostenido.

En apoyo a esta iniciativa, se tomarán como referencia los datos obtenidos del Censo 2022 para analizar las condiciones socioeconómicas y demográficas del Gran Mendoza, considerando las variables relevantes en la segmentación de personas a emplear.

Sexo registrado al nacer	Grupos quinquenales de edad	Población económicamente activa - Desocupada (Gran Mendoza)						Total
		Capital	Godoy Cruz	Guaymallén	Las Heras	Luján de Cuyo	Maipú	
Mujer/Femenino	40-44	373	600	846	707	446	632	3.604
	45-49	266	436	700	561	374	486	2.823
	50-54	223	317	542	396	245	341	2.064
	55-59	177	253	387	234	203	234	1.488
	60-64	161	152	243	169	104	148	977
	65-69	120	84	139	95	63	80	581

Tabla 2: Elaboración propia a partir del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. INDEC

Sexo registrado al nacer	Máximo Nivel Educativo Alcanzado y completitud de nivel	Población económicamente activa - Desocupada (Gran Mendoza)						Total
		Capital	Godoy Cruz	Guaymallén	Las Heras	Luján de Cuyo	Maipú	
Mujer/Femenino	EGB completo	10	5	18	11	15	18	77
	Secundario incompleto	343	888	1.373	1.173	763	958	5.498
	Secundario completo	612	1.397	2.151	1.662	844	1.263	7.929
	Polimodal incompleto	25	15	31	35	24	31	161
	Polimodal completo	40	44	96	77	22	36	315
	Terciario no universitario incompleto	114	229	319	271	154	227	1.314
	Terciario no universitario completo	256	402	536	409	286	363	2.252
	Universitario de grado incompleto	241	328	467	247	213	220	1.716

Tabla 3: Elaboración propia a partir del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. INDEC

De acuerdo con los datos publicados, se observa que la cantidad de mujeres desocupadas en los rangos de edad seleccionados dentro de la población económicamente activa es considerablemente alta. Esto resalta la importancia de tomar medidas que ofrezcan a este grupo oportunidades reales de inserción en el mercado laboral formal.

En este contexto, las mujeres que se integrarían a la producción de la empresa mediante la alianza con la fundación cumplen con este perfil, ya que actualmente trabajan de manera informal y por temporada, principalmente en actividades como la industria de hornos de ladrillos y la cosecha de frutas y verduras, enfrentando además condiciones laborales precarias.⁵

La fundación Vínculos Estratégicos lidera el proyecto “Mujeres Retaceando Historias”, integrado por 7 mujeres de la localidad de El Algarrobal, en el departamento de Las Heras. La fundación cuenta con un taller equipado con cinco máquinas de coser, que son utilizadas para elaborar productos como delantales, bolsos y envases de tela a partir de retazos. Este proyecto, financiado por los socios de la fundación, enfrenta actualmente la necesidad de ampliar sus alianzas estratégicas con el fin de incrementar sus ventas y mejorar su difusión. Actualmente, la fundación mantiene colaboraciones con entidades como Susana Balbo Wines, el Banco de Alimentos y el Ministerio de Producción de la Provincia.

El modelo de negocios propuesto, contribuiría significativamente a los objetivos de la fundación, garantizando una demanda constante y formalizando la contratación de las mujeres participantes.

⁵ Datos obtenidos de la entrevista a Graciela (Chela) Baccarelli, presidenta de la fundación Vínculos Estratégicos.

Esto no solo les ofrecerá un empleo estable, sino que también permitirá a la empresa reducir costos asociados al alquiler de un espacio de producción y aprovechar el conocimiento y la experiencia de las costureras, generando una sinergia positiva entre todas las partes involucradas.

En relación con la actividad de comercialización, no se establecerá una segmentación etaria; en cambio, se valorarán habilidades específicas, como comunicación efectiva, manejo de redes sociales y experiencia en gestión de cobros y pagos. Se requerirá, además, que los candidatos cuenten con una certificación o curso en community manager.

La empresa garantizará que todos los trabajadores sean formalmente registrados en ARCA, lo que incluirá el acceso a obra social, ART y aportes jubilatorios. Asimismo, se buscará asesoramiento especializado en ergonomía para optimizar las condiciones de trabajo de las costureras, previniendo posibles enfermedades profesionales y mejorando su bienestar laboral.

2.9.b. Contribución Ambiental

La fabricación de bolsas estará basada en el uso exclusivo de insumos biodegradables, con el yute como material principal. El yute es una fibra 100% natural, biodegradable y compostable, obtenida de una planta herbácea. Este material tiene la capacidad de degradarse de forma natural en el medio ambiente en un período de dos a tres años. Además, el cultivo del yute tiene varias ventajas: no requiere grandes cantidades de agua artificial en comparación con otras fibras textiles, absorbe una cantidad considerable de dióxido de carbono, y su crecimiento es rápido, con bajo requerimiento de pesticidas.

Además de su sostenibilidad, las bolsas fabricadas con yute son duraderas, siempre que se les proporcionen los cuidados adecuados, como evitar la sobrecarga y emplear métodos de lavado no agresivos. Por su resistencia y bajo costo, el yute es ampliamente utilizado en diversos sectores industriales, consolidándose como una opción ideal para la producción de bolsas ecológicas de alta calidad.

Para la personalización de las bolsas, se utilizarán tintas naturales obtenidas a partir de frutas y verduras adquiridas en la feria. Los productos seleccionados serán aquellos que, debido a su estado, ya no pueden ser vendidos al público y serán descartados como desperdicio. Entre las verduras que se emplearán se encuentran col morada, remolachas, espinacas, zanahorias, zapallo inglés y piel de cebolla, entre otras.

Esta iniciativa no solo contribuye al objetivo de sostenibilidad al aprovechar recursos que de otro modo quedarían desechados, sino que también fortalece el pilar social del proyecto. Al comprar

estos productos a los feriantes, se les garantiza una fuente adicional de ingresos, asegurando la demanda de productos que previamente carecían de valor comercial.

Para el proceso de teñido, se utilizarán mordientes, sustancias que se utilizan para la fijación de tintas. En este proyecto, se ha seleccionado el bicarbonato de sodio como mordiente principal, debido a su bajo costo, biodegradabilidad y nulo impacto contaminante en el agua utilizada durante el proceso. Asimismo, se empleará papel Kraft para el etiquetado de las bolsas, con la marca en relieve, asegurando que cada componente del producto final sea biodegradable.

Además, la empresa desarrollará acciones de concientización sobre problemáticas ambientales a través de su página web y redes sociales. Estas incluirán una guía práctica para realizar compost una vez que los productos de la empresa sean desechados, promoviendo hábitos sostenibles entre los clientes.

2.10. Estructura de costos

A continuación, se detallarán las partidas de egresos contempladas para el proyecto, tanto para la inversión inicial, como los costos operativos mensuales.

Inversión Inicial

En la siguiente tabla se presentan los montos estimados a enero de 2025, para cada elemento incluido en la inversión inicial:

Concepto	Montos Estimados
Alquiler de local + mes de depósito	\$ 1.200.000
Materia prima	
4 Piezas de tela de yute por 100 m. c/u	\$ 688.000
Hilo de yute por 9000 m.	\$ 165.000
Gasto inicial en verduras para stock mínimo	\$ 30.000
Bicarbonato de sodio por 6 kg	\$ 25.600
Insumos	
Etiquetas papel Kraft con grabado por 300 u	\$ 175.000
Servicios	
Contratación de Google Ads	\$ 300.000
Servicio de página web con dominio propio- hosting y soporte mensual	\$ 25.450
Equipo informático	\$ 800.000
Suma Total	\$ 3.409.050

Tabla 4: Detalle de conceptos incluidos en la inversión inicial. Fuente: elaboración propia

Costos Operativos

Los costos operativos fijos incluyen:

- **Salarios:** Remuneraciones de las costureras encargadas de la producción, de la persona responsable de la atención al cliente y de la persona encargada de la administración general. Esto abarca sueldos, contribuciones patronales (obra social, aportes jubilatorios, aseguradora de riesgos de trabajo), vacaciones, sueldo anual complementario y días por enfermedad justificada.
- **Honorarios profesionales:** Pago a un estudio contable, un programador, y una agencia de marketing digital encargada de desarrollar el manual de marca.
- **Suscripciones y servicios:** Gastos mensuales en plataformas de hosting, mantenimiento preventivo de las máquinas de coser (realizado trimestralmente), servicio técnico, y servicio de internet.
- **Servicios básicos:** agua potable, ya que se paga un monto fijo por los m² que contiene el inmueble.

Costos Variables

Entre los costos operativos variables se encuentran:

- **Materias primas e insumos:** Gasto mensual asociado a la adquisición de estos elementos.
- **Publicidad en Google Ads:** Servicio de pago por clic para la promoción de productos.
- **Servicios básicos:** energía eléctrica y gas.
- **Cadetería y envíos:** Inicialmente, el emprendimiento asumirá los costos de cadetería; posteriormente, estos gastos serán trasladados a los clientes.

Análisis de costos por actividad

- **Producción:** Es la actividad que genera los costos más altos, ya que incluye los salarios del personal textil, el abastecimiento continuo de materias primas e insumos, así como los servicios de agua, energía eléctrica y mantenimiento de las máquinas.
- **Comercialización:** Esta actividad incluye los costos de publicidad, mantenimiento de la página web, los salarios del personal de ventas, y el servicio de internet.

Proyección a largo plazo

Se buscará priorizar economías de alcance aprovechando la versatilidad de la materia prima (yute). Esto permitirá diversificar la oferta hacia productos como individuales, cortinas, etiquetas, bolsas

para souvenirs, bolsas ecológicas para guardar ropa, y bolsas de diseño. Estos productos podrán comercializarse en negocios especializados, ampliando así los segmentos de mercado y aumentando la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD AL MODELO DE NEGOCIOS

1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El análisis de las variables del sector es esencial para evaluar la factibilidad comercial de la idea de negocio. Por ello, se llevará a cabo un estudio basado en la metodología propuesta por la Cátedra Estrategias de Negocios.

La empresa propuesta pertenece al sector de la industria textil, específicamente en la fabricación de bolsas, y está orientada al segmento de negocios de venta minorista. El nombre de fantasía seleccionado para este modelo de negocio es **Inyutex**, denominación que se utilizará a lo largo del análisis para facilitar la presentación y comprensión de los resultados.

En cuanto al análisis de las variables, se utilizará para cada una la siguiente tipificación:

GA: gran amenaza, LA: leve amenaza, LO: leve oportunidad, GO: gran oportunidad. Estableciendo una puntuación de 1 para GA, 2 para LA, 4 para LO y 5 para GO. Luego se sacará el promedio simple de cada nivel y el promedio total para determinar el atractivo del sector.

1.1. Análisis de las variables de nivel 1

1.1.a. Clientes

Son todos aquellos que afectan la supervivencia de la organización, al adquirir (o no) los productos que ofrece la empresa.

En el caso de **Inyutex**, los clientes potenciales (adoptadores tempranos) incluyen bodegas, vinotecas, negocios de productos regionales y tiendas especializadas en productos gourmet. Para evaluar la intención de compra de las bolsas de yute, se seleccionaron empresas de Mendoza que forman parte del segmento objetivo. A estas empresas se les envió un catálogo con la propuesta y un breve cuestionario, cuyos detalles se encuentran en el [Anexo I](#) y [Anexo II](#).

Los resultados del análisis indican una intención de compra positiva, lo que evidencia la existencia de un mercado para este tipo de productos. En consecuencia, la idea de negocio se perfila como viable. Además, las bolsas de yute no solo funcionan como una herramienta de venta, sino que también aportan valor al producto final y contribuyen a fortalecer la imagen de marca de los clientes que las utilizan.

Clientes Actuales (Condiciones de la demanda)

- **Tamaño de mercado:** la cobertura de mercado en los inicios de la empresa, en concordancia con su capacidad, será la Región Cuyo. Tipificación: medio (LO).
- **Crecimiento de mercado:** En el año 2017 según una noticia publicada por El Cronista⁶, el sector experimentó un crecimiento impulsado por las leyes que prohibían el expendio de bolsas de un solo uso, lo que generó picos de demanda. Sin embargo, una vez implementadas estas regulaciones, las ventas comenzaron a estabilizarse por lo que actualmente, el sector se encuentra en una etapa de madurez, con un crecimiento del tipo vegetativo. A futuro se espera que las ventas permanezcan estables, especialmente a medida en provincias donde aún no existe una legislación vigente. Tipificación: crecimiento estable (GO).
- **Elasticidad de la demanda:** la demanda del sector textil de bolsas es elástica. Si el precio de las bolsas sube, las ventas disminuyen y viceversa (de forma más o menos proporcional). Tipificación: alto (GA).
- **Propensión al consumo (gasto):** dadas las condiciones socioeconómicas desfavorables en el país (inestabilidad de precios- inflación) los compradores tienen menor propensión al gasto. Respecto a los negocios cliente, su capacidad financiera será determinante para adquirir productos más caros diferenciados o para comprar grandes volúmenes y cubrirse ante aumentos de precios.
También se considera que en la actualidad existe un segmento de consumidores de altos ingresos, que se inclina por productos ambientalmente sustentables y empresas con conciencia ambiental. Tipificación: medio (LA).
- **Capacidad de compra:** en este sector existen diversos métodos de pago como efectivo, débito y crédito en cuotas lo que favorece el consumo de productos. Tipificación: alta (GO).

Clientes Actuales (Clientes Empresa)

⁶ <https://www.cronista.com/especiales/Se-triplico-la-venta-de-bolsas-ecologicas-20170728-0014.html>

Se define como competidores de Inyutex, empresas que fabrican bolsas biodegradables o reutilizables personalizadas (de yute, friselina, algodón u otro material).

- ♦ **Costo de cambio a la competencia:** es bajo ya que hay muchas empresas que comercializan bolsas biodegradables con diversidad en cuanto a precios y líneas de productos.
Los clientes no corren grandes riesgos para pasarse a la competencia, lo que es una situación ventajosa para Inyutex, al ingresar a este sector. Tipificación: bajo (GO).
- ♦ **Demanda de mayores servicios:** no se demandan mayores servicios que el envío a domicilio o asesoramiento en cuanto a diseño de bolsas que necesitan los clientes en función de su negocio. Tipificación: baja (GO).
- ♦ **Necesidad de cercanía geográfica:** las ventas en este tipo de sector no dependen de la cercanía geográfica. Sin embargo, la cercanía puede influir en los costos de envío dependiendo de la ubicación geográfica de los clientes. Tipificación: medio baja (LO).
- ♦ **Hábitos de compra:** se mantienen estables en cuanto a la adquisición de este tipo de productos por lo que no se requieren acciones de adaptación permanentes, lo que beneficia la estructura de costos de la empresa. Tipificación: estables (GO).
- ♦ **Sensibilidad al precio o a las diferencias:** en este sector hay una mayor sensibilidad al precio, aunque los clientes esperan un mínimo de calidad y diferenciación en cuanto a diseño y logotipos de marca. Tipificación: sensibilidad al precio (alta - GA).
- ♦ **Sensibilidad a los criterios de señalamiento:** los clientes de este sector no tienen gran sensibilidad a los criterios de señalamiento por lo que, los estímulos de comunicación, ejercen una influencia media en la decisión de compra. Los negocios buscan principalmente que las empresas textiles tengan buena reputación y que sean reconocidas por su calidad. Tipificación: media sensibilidad (LO).

Cientes- Competencia (Clientes Potenciales)

- **Grado de fidelización:** la fidelización en este sector depende de que las empresas puedan ofrecer precios bajos o por volumen con una calidad aceptable contando con algo de personalización. Tipificación: medio- bajo (LO).

Cientes	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Cientes Actuales (condiciones de la demanda)						3,4
Tamaño del mercado	Medio			x		4
Crecimiento del mercado	Vegetativo				x	5
Elasticidad de la demanda	Elástica	x				1
Propensión al consumo	Medio		x			2

Capacidad de compra	Alto				x	5
Cientes Actuales (Clientes Empresa)						4,00
Costo de cambio a la competencia	Bajo				x	5
Demanda de mayores servicios	Baja				x	5
Necesidad de cercanía geográfica	Medio- baja			x		4
Hábitos de compra	Estables				x	5
Sensibilidad al precio	Alta	x				1
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Media			x		4
Cientes Competencia (Clientes Potenciales)						2
Grado de fidelización	Medio Bajo		x			2
VALOR FINAL						3,13

Tabla 5: Análisis de la variable clientes. Fuente: elaboración propia.

Para la variable **clientes**, el sector resulta **atractivo**.

1.1.b. Empresa

Empresa- Clientes Actuales: Canales de Distribución

En el caso de Inyutex, al ser una empresa bajo el esquema de B2B con comercialización por medio de e-commerce, no existen canales de distribución o intermediarios que influyan en su eficacia comercial.

Empresa- Clientes Actuales: Competencia

- ♦ **Rivalidad competitiva:** como el sector está fragmentado, hay algunas empresas queriendo ganar participación de mercado, pero no son agresivas. Tipificación: media (LA).
- ♦ **Número de competidores importantes:** no hay competidores importantes dentro del sector. Tipificación: nulos (GO).
- ♦ **Homogeneidad de las empresas:** como el sector está fragmentado, se puede encontrar desde emprendimientos muy pequeños hasta empresas que producen a mayor escala, teniendo todas diferentes estrategias dependiendo del segmento al que apunten. Tipificación: medio alta (GO).

Empresa	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Empresa- Clientes Actuales: Competencia						
Rivalidad Competitiva	Media		x			2
Número de competidores importantes	Nulos				x	4
Homogeneidad de las empresas	Medio alta				x	5
TOTAL						3,67

Tabla 6: Análisis de la variable empresa. Fuente: Elaboración propia

Para la variable **empresa** el sector es **atractivo**.

1.1.c. Competencia

Empresa-clientes-competencia: Rivalidad Competitiva

- **Estructura del mercado:**

DIFERENCIACIÓN	Homogéneos	COMPETENCIA PERFECTA	OLIGOPOLIO PURO
	Diferenciados	COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA	OLIGOPOLIO DIFERENCIADO
		Muchos	S/NÚMERO DE COMPETIDORES
			Pocos

Ilustración 12: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken.

La estructura que corresponde al sector es la de **competencia monopolística**, donde se encuentran los mercados “fragmentados”, por lo tanto, el número de competidores es grande con poca diferenciación entre ellos.

La **rivalidad** existe, pero **no es tan erosiva** ya que las empresas son de tamaño pequeño y depende de la importancia que tienen en el mercado para fijar las reglas de juego, por lo tanto, la mayor o menor agresividad de las acciones de marketing no impactan de manera muy significativa sobre la totalidad de competidores que existen en el mercado. Tipificación: rivalidad media (LO).

- **Especificidad de los activos:** Los activos no son específicos. Es fácil poder deshacerse de ellos o encontrar usos diferentes en caso que el sector se encuentre en crisis.
Los activos como máquinas de coser y materia prima se pueden emplear en producir indumentaria, textiles para el hogar, entre otras cosas, lo que facilita salir del mercado cuando deje de ser atractivo desencadenando menor rivalidad de los competidores del sector. Tipificación: baja (GO).
- **Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** La demanda de estos productos es medianamente estable ya que siempre se utilizan bolsas para el traslado de productos y se están adoptando cada vez más las biodegradables. Tipificación: estable (GO).

- **Costos fijos del sector:** Los costos fijos del sector son relativamente bajos si se los compara con otros sectores industriales del tipo textil. No es necesario tener grandes superficies de planta, tampoco personal muy especializado, entre otros. Como el sector está en la etapa de madurez fragmentada, ninguna empresa tiene una participación de mercado dominante, que le permita alcanzar su escala más eficiente para poder competir con los precios más bajos posibles. Tipificación: moderados (GO).
- **Intentos de diferenciación en el producto o servicio:** El sector al estar fragmentado, no posee diferenciación de los productos entre las empresas, lo que no representa una alta rivalidad entre los integrantes. Tipificación: baja (GO).
- **Importancia de la marca:** Dentro del sector la marca es generalmente, el nombre de la fábrica o empresa productora y los clientes no le dan demasiada importancia. Esta condición es de gran relevancia para posicionar a Inyutex como marca. Tipificación: baja (GO).
- **Existencia de precios de señalamiento:** Al ser un sector fragmentado, no existen empresas ni marcas que establezcan las reglas de juego y tampoco que fijen precios de referencia para este tipo de productos en el mercado. Tipificación: bajos (GO).
- **Cantidad de líneas de productos:** La cantidad de líneas por lo general se mantiene constante sin ampliación y lo que desencadena en menor rivalidad. Tipificación: Constantes (GO).

Acciones Competitivas (empresa- competencia)

- * **Grado de iniciativa de la competencia:** los sectores fragmentados se caracterizan por estar conformados por un gran número de empresas donde ninguna tiene las capacidades para liderar el sector y destacarse por sobre el resto de los competidores. Tipificación: baja iniciativa (GO).

Competencia	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
E-C-Competencia: Rivalidad Competitiva						4,88
Estructura de mercado	Competencia Monopolística			x		4
Especificidad de los activos	Baja				x	5
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Estable				x	5
Costos fijos del sector	Moderados				x	5
Intentos de Diferenciación en el producto o servicio	Baja				x	5
Importancia de la marca	Baja				x	5

Existencia de precios de señalamiento	Bajos				x	5
Cantidad de líneas de productos	Constantes				x	5
Acciones competitivas (Empresa- Competencia)						5
Grado de iniciativa de la competencia	Baja Iniciativa				x	5
TOTAL						4,94

Tabla 7: Análisis de la variable competencia. Fuente: Elaboración propia.

El sector para la variable **competencia** resulta **atractivo**.

1.2. Análisis de las variables de nivel 2

1.2.a. Proveedores

En cuanto a la selección del material, se eligió el yute como materia prima principal del modelo de negocios. La justificación de esta elección se detalla en el [Anexo III](#) de este trabajo.

El proveedor más importante para **Inyutex** es aquel que comercializa la tela de yute y, en segundo lugar, el proveedor de hilos, ya que se ambos son materiales críticos para la producción, por lo tanto, deben garantizar un suministro constante y cumplir con los estándares de calidad necesarios.

En tercer lugar, están los feriantes, que proveen las verduras y frutas utilizadas para la elaboración de tintas naturales para teñir las telas e hilos. Es importante destacar, que el precio de las verduras y frutas descartadas es negociable, lo que puede representar una ventaja económica.

Además, será necesario contar con un proveedor de etiquetas de papel Kraft, que disponga de maquinaria para estampar en relieve, así como con un proveedor de mordiente (bicarbonato de sodio) y empresas proveedoras de servicios logísticos (mensajería-correo). Estos últimos insumos son ampliamente disponibles en el mercado, lo que facilita la sustitución de proveedores si fuera necesario.

Por lo tanto, se realizará un análisis detallado de las variables asociadas a los proveedores críticos para el éxito del negocio.

Matriz de situaciones de negociación que puede enfrentar una empresa ante sus proveedores dependiendo de la importancia que ambos posean:

Imp. Del proveedor	ALTA	Posición débil de la empresa compradora (ALTO PN del Proveedor)	Dependencia mutua entre empresa y proveedor (PN equilibrado)
	BAJA	Transacciones poco importantes para ambos (BAJO PN para ambos y equilibrado)	Posición fuerte de la empresa compradora (BAJO PN del Proveedor)
		BAJA	ALTA
		Importancia Del comprador	

Ilustración 13: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 266

El poder de negociación del proveedor depende de:

- ♦ **Número de proveedores importantes y/o nivel de sustitución de ese producto:** hay numerosos proveedores de telas, hilos y demás insumos para elegir dentro del sector y el nivel de sustitución del producto es relativamente alto, ya que hay varias telas que cumplen con la función de ser biodegradables, ej.: lino. Asimismo, hay muchos proveedores de verduras disponibles. Tipificación: muchos (GO).
- ♦ **Diferenciación de los productos del proveedor:** los productos son bastante estandarizados por lo que baja el poder de negociación de los proveedores. Tipificación: poca (GO).
- ♦ **Costo de cambio de los Proveedores:** el riesgo de cambiar de proveedor de yute e hilos está en estrecha relación con la calidad de la materia prima y tiempos de entrega. Tipificación: medio bajo (LO). En cuanto a los proveedores de verduras, no existe riesgo ya que el número de proveedores es amplio. Tipificación: bajo (GO).
- ♦ **Amenaza de los proveedores de integración hacia delante:** los proveedores de telas principalmente, pueden lanzarse a fabricar bolsas teniendo el capital para invertir. Tipificación: alta (GA). En cuanto al proveedor de hilos, es menos probable que decida integrarse hacia delante. Tipificación: medio- baja (LO). Las posibilidades de integración de los proveedores de hortalizas, son prácticamente nulas. Tipificación: baja (GO).
- ♦ **Importancia del producto del proveedor en el producto final:** importancia alta para los proveedores de telas, hilos y verduras, indispensables para la fabricación. Tipificación: alta (GA).
- ♦ **Costo de cambio:** bajo, no se perciben grandes riesgos por cambiar de proveedor. Tipificación: bajo (GO).

Proveedores (tela de yute e hilo)	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Número de proveedores importantes	Muchos				X	5

Diferenciación de los productos del proveedor	Poca				X	5
Costo de cambio de proveedores	Medio-bajo			x		4
Amenaza de integración hacia delante (hilo)	Medio Bajo			x		4
Amenaza de integración hacia delante (yute)	Alta	x				1
Importancia del producto proveedor	Alta	x				1
Costo de cambio de proveedores	Bajo				X	5
Subtotal						3,57
Proveedores (frutas y verduras)						
Número de proveedores importantes	Muchos				X	5
Diferenciación de los productos del proveedor	Poca				X	5
Costo de cambio de proveedores	Bajo				X	5
Amenaza de integración hacia delante	Alta				X	5
Importancia del producto proveedor	Alta	x				1
Costo de cambio de proveedores	Bajo				X	5
Subtotal						4,33
Total						3,95

Tabla 8: Análisis de la variable proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Para la variable **proveedores** el sector es **atractivo**.

1.2.b. Posibles nuevos ingresantes

El análisis de esta variable se realizará considerando el interés de **Inyutex** en ingresar al sector textil de bolsas. El atractivo del sector estará determinado por la existencia de barreras de entrada bajas, lo que facilitará el acceso al mercado. Sin embargo, una vez que la empresa haya ingresado y se encuentre operativa, estas mismas barreras bajas podrían convertirse en una amenaza, al posibilitar la entrada de nuevos competidores con facilidad.

Barreras de entrada directas

- **Economías de escala alcanzadas:** como el sector está creciendo, se está en la búsqueda de lograr economías de escala, lo que beneficia a la empresa como potencial ingresante. Tipificación: muy bajas (GO).
- **Diferenciación del producto:** los productos (bolsas) suelen ser bastante estandarizadas en cuanto a tamaños y telas, por lo que la diferenciación está basada en la aplicación de colores y estampados. Tipificación: medio baja (LO)
- **Identificación de la marca:** como no hay marca dominante en el sector será fácil ingresar con una nueva, lo que ahorrará costos de publicidad a la empresa. Tipificación: baja (GO).

- **Costo de cambio:** es medio bajo, ya que, si bien no existe una marca dominante, hay dos empresas en el Gran Mendoza que abarcan bastante cuota de mercado las cuales son: Todo Eco y Vida Eco. Tipificación: (LO).
- **Acceso a los canales de distribución:** el sector no posee canales de distribución, dado que comercializan de manera directa. Tipificación: canales inexistentes (GO).
- **Requerimientos de capital, tecnología o know-how:** no es un sector sofisticado en tecnología, infraestructura, conocimientos, lo que resulta atractivo para ingresar. Tipificación: bajos (GO).

Barreras de entrada indirectas (gubernamentales)

- **Regulación de la Industria:** no hay regulación específica para la industria textil de bolsas. Sin embargo, se requiere el cumplimiento de normas ambientales, leyes laborales e impositivas. Tipificación: baja (GO).
- **Protección a la industria:** no existe protección a la industria textil de bolsas por lo que, los únicos impedimentos a la importación, suelen ser los altos costos aduaneros e impositivos. Tipificación: medio baja (LA).

Posibles Nuevos Ingresantes	Tipificación	GA	LA	LO	GO	VALOR
Barreras de entrada directas						4,83
Economías de escala alcanzadas	Muy bajas				X	5
Diferenciación del producto	Medio - baja			x		4
Identificación de la marca	Baja				X	5
Costo de cambio	Bajo				X	5
Acceso a los canales	Canales inexistentes				X	5
Requerimientos de capital, tecnología o know-how	Bajos				X	5
Barreras de entrada Indirectas: gubernamentales						3,5
Regulación de la Industria	Baja				X	5
Protección a la industria	Medio - baja		x			2
TOTAL						4,17

Tabla 9: Análisis de la variable nuevos ingresantes. Fuente: Elaboración propia.

Para la variable **posibles nuevos ingresantes**, el sector es **atractivo**.

1.2.c. Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad o deseo del consumidor, por lo que pueden intercambiarse entre sí. La sustitución también se puede dar por elasticidad cruzada de la demanda.

- **Similitud de los productos sustitutos:** en el mercado existe una amplia variedad de bolsas fabricadas con diferentes materiales, como polietileno, polipropileno, cartón y papel, además de una diversidad de tamaños, colores y diseños. Esta variedad representa una gran amenaza para el sector textil de bolsas, al intensificar la competencia y ampliar las opciones disponibles para los consumidores. Tipificación: muchas (GA).
- **Precio de los sustitutos:** la mayoría de los productos sustitutos tienen precios más bajos porque los materiales son más económicos al ser plásticos derivados del petróleo. Tipificación: bajos (GA).
- **Disponibilidad de sustitutos:** es muy fácil acceder a ellos, están ampliamente disponibles. Tipificación: mucha (GA).

Sustitutos	Tipificación	GA	LA	LO	GO	VALOR
Similitud de los sustitutos	Muchas	x				1
Precio de los sustitutos	Bajos	x				1
Disponibilidad de sustitutos	Muchas	x				1
TOTAL						1

Ilustración 14: Análisis de la variable productos sustitutos. Fuente: Elaboración propia.

Para la variable **productos sustitutos**, el sector **no es atractivo**.

1.2.d. Actores estatales y no estatales

- **Reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:** Dirección de Defensa del Consumidor que garantiza derechos y deberes de empresas y consumidores constituyéndose como intermediario entre las partes y la Dirección de Emprendedores y Cooperativas, dependiente de la Subsecretaría de Comercio, Industria y Logística de la Provincia de Mendoza. Tipificación: media (LA)
- **Entidades mixtas de desarrollo económico:** Fondo para la Transformación y Crecimiento de Mendoza (FTyC) que brinda financiamiento a tasas preferenciales para empresas y emprendedores, promoviendo el desarrollo económico de Mendoza.
El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), que promueve el desarrollo de la industria textil e indumentaria nacional, vinculando actores del sector público, privado, ONG, certificadoras y cámaras sectoriales.
Unión Comercial e Industrial de Mendoza (UCIM), cuyo objetivo principal es representar y defender los intereses de sus asociados, promoviendo el desarrollo económico de la provincia, por lo que participan en proyectos e iniciativas junto al Gobierno de Mendoza. Tipificación: varias (GO).

- **Actores no estatales:** ONG medioambientales como Greenpeace, Fundación Vida Silvestre, Fundación Ambiente y Recursos Naturales que se ocupan de la prevención de daño ambiental incentivando conductas sustentables. En el caso de Inyutex, se considera una leve oportunidad, ya que existe una alineación estratégica entre las ONG y el modelo de negocio, por lo que es posible construir relaciones colaborativas. Tipificación: varios (LO).

Actores estatales y no estatales	Tipificación	GA	LA	LO	GO	VALOR
Actores Estatales						
Reparticiones públicas de fiscalización	Pocos		x			2
Entidades Mixtas de desarrollo económico	Varias				x	5
Actores no estatales	Varios			x		4
TOTAL						3,67

Tabla 10: Análisis de la variable actores estatales y no estatales. Fuente: Elaboración propia.

Para la variable **actores estatales y no estatales**, el sector es **atractivo**.

1.3. Análisis del nivel 3

El macroentorno, entendido como el entorno más alejado a la organización siempre afecta a todos los sectores de negocios y a las empresas que compiten en ellos, aunque lo haga en diferentes niveles. En este análisis se identifican y enumeran las variables que tiene un impacto más directo en el sector.

Variables de la economía global

- **Grado de integración regional:** Argentina está integrado al bloque Mercosur, lo que facilita la transferencia de materias primas entre países de la región con menores costos. A través del MERCOSUR se han logrado acuerdos con la Unión Europea y países asiáticos, lo que beneficia el acceso a importaciones de textiles. Tipificación: Integrado (GO).
- **Acceso a los canales de distribución internacional:** Dada la globalización, el sector tiene mayor acceso a diversos canales internacionales, lo que facilita la obtención de materia prima y materiales. Tipificación: alto (LO).

Variables del entorno nacional

Variables económicas:

- **Perspectiva de crecimiento del PBI:** La economía argentina podría crecer este año un 5% en promedio, según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional debido al programa de estabilización realizado por el actual gobierno. Tipificación: favorable (LO).

- **Costo del crédito (tasa de interés):** la tasa de interés se ha mostrado con tendencia a la baja este último año y la expectativa del mercado, es que siga disminuyendo, lo que facilitaría el acceso al crédito para las Pymes. Tipificación: medio bajo (LO).
- **Inflación:** Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), elaborado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), se proyecta que el país cerrará el año 2025 con una inflación del 25,9%. Si bien la inflación ha disminuido considerablemente desde el cambio de gobierno a finales de 2023, todavía se mantiene en niveles elevados. Esto impacta directamente en el sector, generando variaciones mensuales en los costos de producción y una reducción del poder adquisitivo de los consumidores finales, lo que puede afectar la demanda. Tipificación: medio alta (LA).

Variables socioculturales:

- **Nivel promedio de escolaridad secundaria:** presenta una gran heterogeneidad, con marcadas diferencias entre regiones y grupos sociales. Si bien la cobertura educativa ha aumentado, la tasa de abandono sigue siendo elevada y la calidad de la educación también varía significativamente, lo que limita las oportunidades laborales de quienes no cuentan con una formación adecuada. Tipificación: medio (LA).
- **Actitud hacia la contaminación ambiental:** las personas están tomando cada vez más conciencia sobre el impacto ambiental generado por las industrias y los desechos derivados del consumo de productos. Esta tendencia favorece las ventas dentro del sector, aunque todavía no representa a la mayoría de los consumidores. Tipificación: conciencia ambiental (LO).
- **Responsabilidad social:** la creciente conciencia social sobre problemáticas como la pobreza, la desigualdad y la vulneración de los derechos laborales ha impulsado un mayor compromiso de las personas que se manifiesta en una mayor participación en iniciativas sociales y mayor exigencia a las empresas lo que pondría a Inyutex en una condición ventajosa respecto a otras empresas del sector. Tipificación: en crecimiento (GO).
- **Tendencias y estilo de vida:** existe una mayor preferencia por parte de los consumidores en optar por opciones más funcionales y prácticas, por lo que las bolsas textiles destacan frente a las de plástico de un solo uso debido a su mayor capacidad y resistencia, permitiendo transportar varios productos en simultáneo dentro de una bolsa, lo que resulta más conveniente que usar múltiples bolsas pequeñas y menos duraderas. Tipificación: en crecimiento (GO).

Variables del entorno político - legal:

- **Presión tributaria:** la alta presión tributaria en Argentina incrementa significativamente los costos de producción de las empresas textiles, reduciendo sus márgenes de ganancia y competitividad a nivel internacional. Esta situación, comparada con regímenes tributarios más favorables en otros países, desincentiva la inversión y dificulta la generación de empleo en el sector. Tipificación: alta (GA).
- **Legislación laboral:** la legislación laboral en Argentina, al establecer salarios mínimos, jornadas máximas, vacaciones, contribuciones a la seguridad social y condiciones en materia de seguridad e higiene, garantiza los derechos de los trabajadores. Sin embargo, el cumplimiento de estas normas implica costos adicionales para las empresas, lo que en un contexto de alta informalidad en el sector, genera una competencia desleal. Tipificación: adecuada (LA).
- **Leyes de protección ambiental:** diversas provincias han implementado leyes y ordenanzas que restringen o prohíben el uso de bolsas de plástico de un solo uso, en un esfuerzo por reducir la contaminación y promover prácticas más sostenibles. Tipificación: en crecimiento (GO)
- **Políticas de promoción industrial:** hay acciones de promoción para el sector textil, principalmente incentivos a empresas de confección de indumentaria, pero las políticas varían con los cambios de gobierno. Tipificación: media (LO).

Variables del entorno tecnológico:

- **Acceso a nuevas tecnologías:** la globalización y el desarrollo industrial han permitido la modernización del sector textil mediante la incorporación de máquinas que optimizan los tiempos de producción y mejoran las características de los productos. No obstante, el acceso a tecnología enfrenta restricciones por trabas a las importaciones, elevados costos asociados al tipo de cambio y largos plazos de entrega. Para adquirir tecnología de forma local, se puede optar por compras en cuotas, acceder a créditos de inversión o recurrir a contratos de leasing, facilitando la modernización de las empresas. Tipificación: accesibles (LO).

Variables de Nivel 3	Tipificación	GA	LA	LO	GO	VALOR
Variables de la Economía Global						4,5
Grado de integración regional	Integrado				x	5
Acceso a los canales de distribución internacional	Alto			x		4
Variables del Entorno Nacional						3,583
Variables Económicas						3,333
Crecimiento del PBI	Favorable			x		4

Costo del crédito	Medio bajo			x		4
Inflación	Medio alta		x			2
Variables Socio-Culturales						4
Nivel promedio de escolaridad	Medio		x			2
Actitud hacia la contaminación ambiental	Conciencia ambiental			x		4
Responsabilidad social	En crecimiento				x	5
Tendencias y estilo de vida	En crecimiento				x	5
Variables del Entorno Político- Legal						3
Presión tributaria	Alta	x				1
Legislación laboral	Adecuada		x			2
Leyes de protección ambiental	En crecimiento				x	5
Políticas de promoción industrial	Media			x		4
Variables del Entorno Tecnológico						4
Acceso a nuevas tecnologías	Accesibles			x		4
Total						4,04

Tabla 11: Análisis de las variables de nivel 3. Fuente: Elaboración propia.

Para las **variables de tercer nivel**, el sector **es atractivo**.

1.4. Conclusión general del sector:

Para calcular la puntuación promedio del sector, se aplicó un promedio simple considerando las variables que conforman cada nivel. Además, se asignó una ponderación relativa a cada nivel, otorgando mayor peso a aquellos factores con mayor impacto en el modelo de negocio.

Ponderación: $0,25 \times \text{Nivel 1} + 0,25 \times \text{Nivel 2} + 0,5 \times \text{Nivel 3}$.

Conclusión general del sector	
Nivel 1	0,98
Nivel 2	0,80
Nivel 3	2,02
Total	3,80

Tabla 12: Cálculo de atractivo del sector. Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de las variables, se concluye que el sector resulta **ATRACTIVO**, ya que presenta más oportunidades que amenazas. En este contexto, no se identifican barreras significativas para que Inyutex pueda ingresar al sector, ni variables críticas que puedan comprometer el logro de los objetivos planteados por la empresa. Esto permitiría a Inyutex no solo iniciar operaciones con confianza, sino también proyectarse a largo plazo dentro del mercado.

1.5. Ciclo de vida

Etapas del ciclo de vida del sector

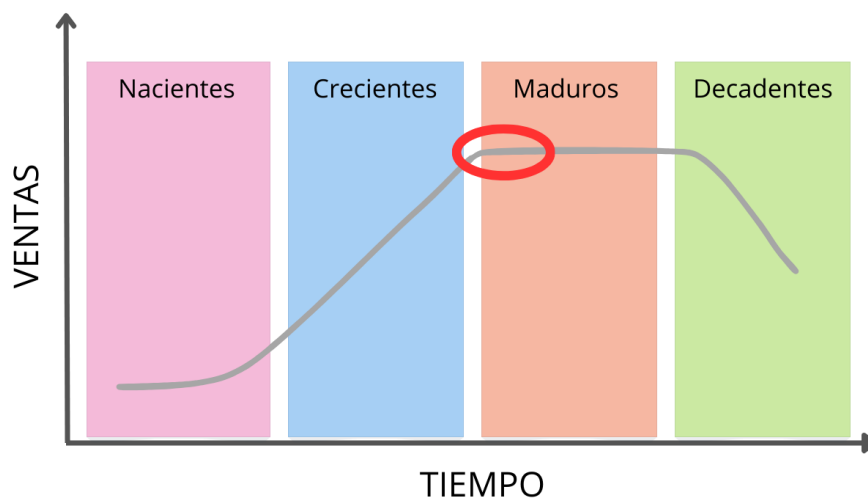


Ilustración 15: Etapa del ciclo de vida del sector. Fuente: Elaboración propia.

El sector textil de bolsas se encuentra en el inicio de la etapa de **madurez**, si bien las ventas siguen mostrando un crecimiento por la tendencia de bolsas reutilizables, es más del tipo vegetativo ya que el sector se ha fragmentado rápidamente principalmente por las barreras de ingreso bajas, hay tecnología básica y de fácil acceso, los requerimientos de capital son fácilmente financiables y es un producto sin mucha sofisticación. No hay economías de escala, como tampoco hay alguna empresa con posición dominante.

Para sobrevivir en un sector fragmentado, se pueden tomar dos caminos: consolidarse formando alianzas con algunos de los competidores o especializarse generando una ventaja competitiva única para el producto o la empresa, que es a lo que apunta Inyutex ingresando en este sector.

1.6. Análisis de grupos estratégicos

En el Gran Mendoza, operan diversas empresas que se especializan en la fabricación y comercialización de bolsas y productos relacionados en formato B2B, por lo que a continuación, se describirán las que formarán parte del análisis por ofrecer productos similares:

Todo Eco: empresa ubicada en Maipú, se destaca por su amplia gama de bolsas fabricadas en friselina, lienzo y yute. Dentro de su oferta, la friselina es la categoría con mayor variedad en tamaños y opciones de personalización, mientras que los productos de lienzo son más limitados, y el yute representa su línea premium. Apuntan principalmente al segmento bodegas y realizan venta directa mediante WhatsApp y página web.

Vida Eco: con sede en Las Heras, ha construido una sólida presencia en redes sociales y un posicionamiento de marca fuerte. Su oferta incluye bolsas, mochilas y fundas para ropa fabricadas en friselina y lienzo, y se diferencian al ofrecer opciones de friselina a color, por las cuales cobran un 10% adicional.

Siloe: ubicada en Godoy Cruz, combina la producción de bolsas de friselina con la fabricación de estuches para lentes de cuero sintético. Sus productos pueden personalizarse mediante grabados de logotipos y están disponibles tanto en formatos clásicos como a color, lo que amplía las posibilidades de satisfacer las necesidades de sus clientes empresariales.

DyM: esta empresa con sede en Guaymallén produce bolsas de friselina, etiquetas y comercializan pizarrones para comercios. En cuanto a las bolsas, ofrecen diferentes tamaños y colores, personalizándolos con los logotipos de sus clientes, aunque su presencia limitada en redes sociales puede afectar su capacidad de captación y expansión en el mercado.

La Rañatela: ubicada en Maipú, se diferencia por su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión. Además de producir bolsas de friselina, su catálogo abarca productos de merchandising como ropa, gorras, remeras, delantales y mochilas. Esta empresa mantiene un convenio con la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Mendoza, y recibe materiales reciclables como papel, cartón, vidrio, PET y telas. Además, fomenta la inclusión laboral al emplear a personas con discapacidad, alineándose con los tres pilares de sostenibilidad.

Mapeo de grupos estratégicos

Para realizar el mapeo, se selecciona el **precio** como variable fija en el eje Y, ya que es el factor más representativo dentro del sector textil de bolsas. En este mercado, la elección del proveedor suele estar determinada principalmente por el costo, y una vez evaluado este criterio, se consideran otros atributos adicionales.

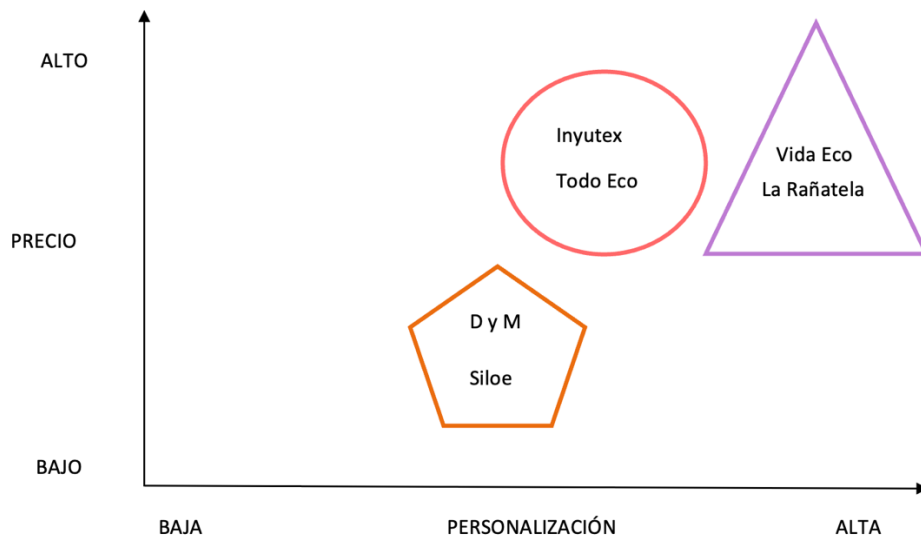


Ilustración 16. Fuente: Elaboración propia.

La variable personalización se refiere a la adaptabilidad del proveedor en cuanto a incluir los elementos de marca de los clientes tales como nombres, logos, slogan y colores.

Dada la combinación de las variables **precio** y **personalización**, la empresa **Todo Eco** se encuentra dentro del mismo grupo estratégico que **Inyutex**. La posición que ocupa la empresa, no está en el extremo de alta personalización, ya que al ofrecer un producto 100% biodegradable, no se puede aplicar una paleta de colores tan amplia para los logos y las telas.

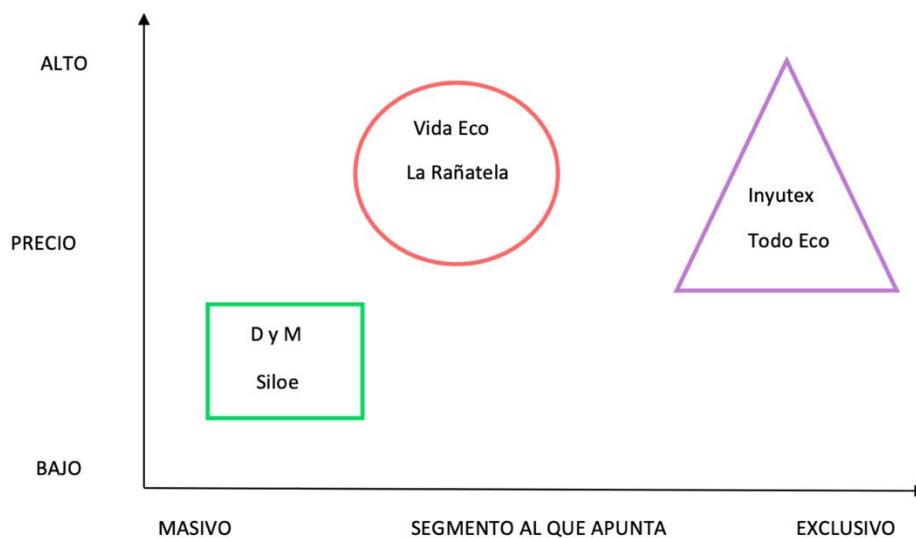


Ilustración 17. Fuente: Elaboración propia.

La variable de segmento de mercado hace referencia a si una empresa se enfoca en un único segmento o en múltiples segmentos con el objetivo de abarcar una mayor cuota de mercado e incrementar sus ventas.

Inyutex y Todo Eco están orientados a un segmento exclusivo, dirigido principalmente a bodegas, vinotecas y negocios que comercializan servicios o productos premium. Por esta razón, ambas empresas pertenecen al mismo grupo estratégico. En contraste, Vida Eco y La Rañatela también apuntan a bodegas, ya que representan clientes altamente rentables, pero a su vez atienden a una variedad más amplia de clientes empresariales.

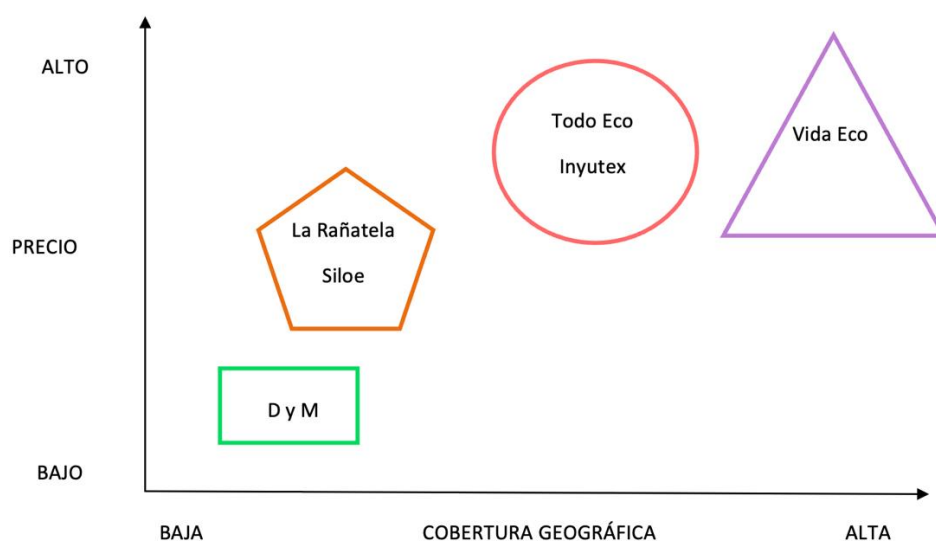


Ilustración 18. Fuente: Elaboración propia.

La cobertura geográfica se considera limitada cuando los productos solo están disponibles en el Gran Mendoza o alta, cuando la cobertura es nivel nacional. Inyutex y Todo Eco presentan similitud de cobertura a apuntar a la Región Cuyo. Para acceder a otro grupo estratégico y ampliar su mercado, una posible estrategia sería extender la distribución, expandiendo los envíos a nivel nacional.

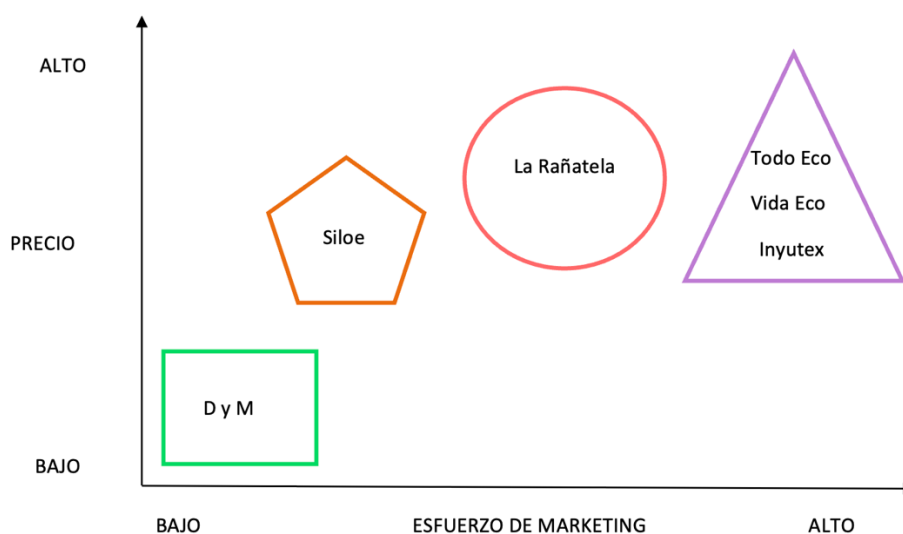


Ilustración 19. Fuente: Elaboración propia.

Dado que Inyutex aún no está posicionada en el mercado, será fundamental realizar esfuerzos significativos en marketing para generar reconocimiento, especialmente porque la mayoría de las empresas competidoras ya cuentan con una imagen consolidada, lo que puede inclinar a los clientes a elegir las. Para lograr una inserción más rápida en el mercado, se desarrollará una página web atractiva, un perfil activo en Instagram y una estrategia inicial de email marketing, permitiendo así una comunicación más efectiva con los segmentos objetivo.

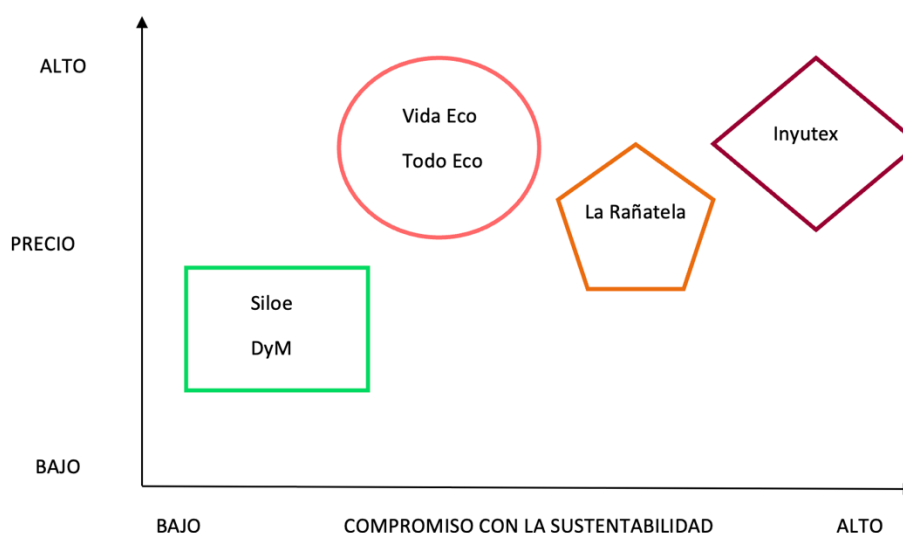


Ilustración 20. Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la variable, compromiso con la sustentabilidad, los clientes esperarían que las empresas que venden bolsas reutilizables y biodegradables, promuevan acciones que reduzcan el impacto ambiental. Sin embargo, debido a la fragmentación del sector, conviven empresas con un alto nivel de compromiso con la sustentabilidad y otras que simplemente han visto en estas bolsas una oportunidad de negocio.

Actualmente, muchas empresas del sector no utilizan materiales verdaderamente biodegradables que minimicen el impacto ambiental. Por ejemplo, la friselina es un derivado del petróleo, y el lienzo solo es biodegradable si es de algodón, además de que las tintas empleadas pueden contener componentes contaminantes. En este contexto, Inyutex tiene una ventaja competitiva para posicionar su imagen, ya que su propuesta de valor se basa en un fuerte compromiso con la sustentabilidad, diferenciándose del resto del mercado.

En conclusión, el competidor directo de Inyutex, sería la empresa Todo Eco ya que posee estrategias similares en cuanto a cobertura geográfica, personalización, segmento al que apunta y esfuerzo al que apunta. La estrategia de Inyutex se centrará en ocupar un espacio vacío, diferenciándose de los grupos estratégicos existentes mediante la construcción de una marca sólida que transmita los valores del triple impacto: sostenibilidad, responsabilidad social y calidad superior. Esto le permitirá ofrecer un producto único y valioso para clientes que buscan alternativas ecológicas y de alta gama.

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

En los siguientes puntos, se presentará una propuesta integral de elementos clave que contribuirán a la generación de un sólido valor empresarial. Esto permitirá que el modelo de negocio se consolide en el mercado y logre diferenciarse a través de una ventaja competitiva superior.

1. PLANTEAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS NECESARIAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Economías de Alcance

Para optimizar la distribución de los costos fijos, se plantea el desarrollo de economías de alcance a través de las siguientes estrategias:

- * **Cientes actuales con productos diferentes:** bodegas que quieran implementar otros productos de yute tales como: individuales, paneras o decoración en sus restaurantes

(caminos de mesa). En el caso de los clientes como spa u hoteles de lujo, podrían utilizar funda de almohadones, cortinas o tapetes como decoración.

- * **Productos actuales con clientes diferentes:** bolsas para souvenirs, para marcas de ropa premium, para eventos empresariales y tiendas de productos orgánicos.

Mapeo de actividades de valor comprendidas en el proceso de negocio

La matriz de negocios de la organización identifica claves actividades como Administración General, Adquisiciones, Transformaciones y Marketing. Cada una aporta valor desde distintas perspectivas: personas (identidad), procesos (diferenciación) y recursos (eficiencia).

A continuación se describirán las actividades clave de Inyutex y se plantearán acciones en cada una de ellas, que contribuyan a los impulsores de valor como un potencial de diferenciación.

Actividades del proceso de negocio:

- ✓ **Gerencia General:** Área responsable de la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la idea de negocio. Abarca la formulación de la misión, visión, establecimiento de objetivos y desarrollo de la cultura organizacional, asegurando la alineación y crecimiento de la empresa.
- ✓ **Adquisiciones:** Área clave encargada de la compra de materias primas y materiales esenciales para la fabricación de los productos, asegurando que cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- ✓ **Transformaciones:** Proceso fundamental en Inyutex, donde los recursos se convierten en el producto final, incorporando la personalización solicitada por el cliente.
- ✓ **Marketing:** Responsable de la comercialización, servicio posventa, atención al cliente y distribución de los productos terminados. También gestiona la publicidad y promoción a través de diversos canales de comunicación.

	Innovaciones	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Administración General	Desarrollo de programas de entrenamiento a las mujeres de la fundación, para la adquisición de habilidades en costura y de	Capacitación sobre diferentes formas de personalización de productos sin dejar de lado el concepto de biodegradable.	Reuniones semanales con todo el personal para compartir información clave tanto interna como externa.	Procedimientos conjuntos con marketing para realizar investigación de mercados sobre cambios en las expectativas o gustos de los consumidores, tendencias en el mercado e innovaciones en

	coordinación de trabajo.			materiales biodegradables.
Adquisiciones	Proceso automatizado de compras, para minimizar tiempos, con puntuación de proveedores y alerta de punto mínimo de stock.	Establecer relaciones de largo plazo con proveedores importantes. Realizar previsiones de la demanda.	Comunicación con personal de planta para relevar problemas de calidad e informar a la gerencia sobre variaciones significativas en los precios de la materia prima.	Comunicación continua con el área de marketing para ajustar las compras a los requerimientos de la demanda (cantidad, calidad).
Transformaciones	Establecer un programa de calidad total para los productos.	Desarrollar una logística de almacenamiento, con seguimiento de productos en proceso y productos terminados.	Comunicación continua con todas las áreas de la organización en pos de informar el estado de los pedidos, retrasos o desvíos y sus causas.	Recibir información desde el área de marketing sobre la conformidad en cuanto al producto e informar sobre necesidades de capacidad de producción.
Marketing	Proyectar ser una marca sponsor en actividades que promuevan el cuidado del medio ambiente y en diversos deportes.	Implementación de un sistema o base de datos que registre información sobre los clientes y sus requerimientos de personalización como Zoho y Bitrix24 (CRMs gratuitos).	Informes continuos sobre resultados de campañas, nivel de satisfacción de los clientes e incremento de ventas a todas las áreas para la correcta toma de decisiones.	Minimizar los tiempos de respuesta en todo el proceso de venta y procurar la efectividad en asesoramiento a los clientes

Tabla 13. Fuente: Elaboración Propia

2. DESCRIPCIÓN DE LOS IMPULSORES DE COSTOS QUE IMPACTARÁN EN LAS ACTIVIDADES DE VALOR

Un impulsor de costos es el factor que genera los costos asociados a una actividad y está determinado por las personas, procesos y recursos involucrados en su ejecución. La elección del impulsor adecuado dependerá de su impacto en la actividad, priorizando aquel que genere una diferencia significativa en términos de valor empresarial.

Impulsores de costos:

- **Personas:** horas/hombre (remuneraciones) en gerencia general, producción y marketing.
- **Procesos:** tiempo de ejecución para confeccionar y personalizar bolsas, tiempo de ejecución de atención al cliente, tiempo de procesamiento de pedidos hasta su envío final.
- **Recursos:** costo materia prima (yute), hilo, verduras, mordientes. En las actividades de marketing los costos son: publicidad en GoogleAds y costo de mantenimiento de página web.

A continuación, se definen indicadores de costos representativos de cada actividad de valor, que permitan medir la eficiencia económica de cada una de ellas.

Actividades:

- **Administración General.** Indicador: *Costo asociado al grado de desempeño de las personas en el área.* Este indicador es relevante debido a la falta de experiencia en gerenciamiento, aunque el área cuenta con personal calificado. Dado que es un área clave, quien ocupe el puesto deberá tener una visión integral del proceso de negocio y asegurar la coordinación entre áreas.
- **Adquisiciones.** Indicador: *Costo asociado a los tiempos que median entre el pedido de materia prima por parte de otra actividad de valor y la efectiva recepción del pedido.* Es un indicador muy representativo, ya que una demora en los tiempos de abastecimiento, podría representar retrasos en la producción e insatisfacción de los clientes.
- **Transformaciones.** Indicador: *Costos asociados a la utilización eficiente de los recursos del sector.* Este indicador mide el aprovechamiento de las materias primas, la optimización de los procesos de corte, confección y personalización de las bolsas, así como la reducción de desperdicios. Un uso eficiente de estos recursos permite minimizar costos y mantener la sustentabilidad del producto.
- **Marketing.** Indicador: *Costos asociados a la combinación de procesos del área.* Es un área multiproceso que requiere la realización de muchas actividades en simultáneo tales como: ventas, publicaciones en redes sociales, asesoramiento y seguimiento de envíos, por lo que el proceso completo deberá realizarse de manera efectiva.

Por lo tanto, este modelo de negocios busca establecer una diferenciación sólida, que permita generar un margen positivo en relación con los costos totales asegurando así, una posición favorable para la creación de valor empresario.

3. PROPUESTA DE ELEMENTOS PARA ESTABLECER UNA IDENTIDAD FUERTE EN TÉRMINOS DE VALOR EMPRESARIO

3.1. Propuesta de una visión y misión para el negocio

Visión Empresaria

“Ser una empresa reconocida en el mercado de Cuyo por su sustentabilidad y entregar productos adaptables a los clientes.”

Misión de Negocios

“Nuestra misión es atender a clientes que deseen adquirir bolsas biodegradables, apostando a la reinvención del yute como sinónimo de sustentabilidad. Mediante un producto personalizado, buscamos diferenciarnos en el mercado local y generar un impacto positivo en nuestra comunidad, brindando oportunidades de empleo a personas en situación de vulnerabilidad y promoviendo prácticas comerciales responsables.”

3.2. Paradigma Organizacional

Los elementos que conformaran el paradigma son:

- **Historias:** Estarán referidas a las vivencias cotidianas de los trabajadores en la empresa. Situaciones inusuales, días récords de venta, anécdotas serán parte de la memoria colectiva de la organización.
- **Símbolos:** En la entrada de la sucursal se colocará el logotipo de la marca, y la decoración respetará sus colores corporativos. Además, se exhibirá un cuadro con la visión y misión de la empresa, y el personal utilizará un pin con el logo.

En el taller, la decoración incluirá un cuadro con la marca, y se proporcionarán uniformes a las costureras con el logo de la empresa.

Tanto la disposición de las oficinas en la sucursal como la organización de los espacios de trabajo en el taller estarán diseñadas para fomentar una comunicación fluida y una interacción eficiente entre los equipos

- **Estructura organizacional:** Según el crecimiento del negocio, se propone que los empleados más antiguos tengan más autoridad y cambien a funciones de control y coordinación del proceso productivo, pudiendo delegar tareas más operativas en el personal nuevo.

En sus inicios, en la estructura habrá un solo nivel de autoridad desde la Administración General hacia las áreas de Ventas y Producción. La fundación vínculos estratégicos cumple una función de staff al ser proveedor del taller de producción y brindar servicios de asesoría en términos de construcción de alianzas.

El organigrama inicial de Inyutex será:

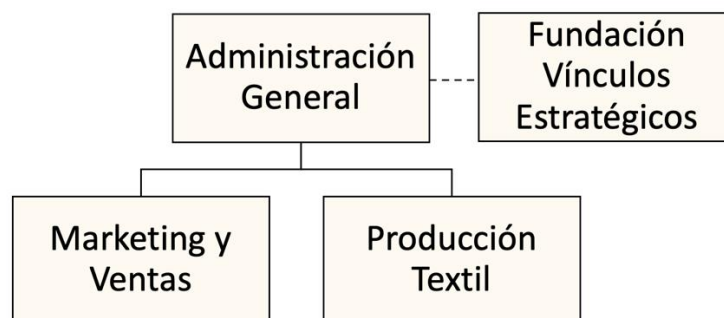


Ilustración 21: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

- **Sistema de control:** Se utilizarán herramientas de gestión principalmente cuadro de mando integral. Mediciones tales como: tiempos de procesamiento de pedidos, evaluación de desempeño en término de trabajo bien realizado, responsabilidad, puntualidad para llegar al trabajo, buen trato a los clientes.
- **Estructura de poder:** El poder principal dentro de la organización estará dado por el fundador que dictará los valores, creencias y presunciones guiando la cultura de la organización. Los empleados más antiguos, por su conocimiento y experiencia también tendrán cierto grado de influencia por sobre el resto del personal.
- **Rituales y rutinas:** La rutina en la empresa establecerá la forma en que se llevan a cabo las tareas diariamente, asegurando eficiencia y organización. Los rituales estarán dados por medio reuniones mensuales de trabajo para identificar problemas, inquietudes y sugerencias del personal. Además, se realizarán breves eventos trimestrales en horario laboral para fortalecer la relación entre los colaboradores. También se celebrarán eventos especiales, como el aniversario de la empresa y las festividades de fin de año, fomentando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

Es importante destacar, que la forma de orientarse hacia una cultura organizacional fuerte, está relacionada con lograr el compromiso de todos los empleados con la organización ayudándolos

a comprender cómo cada tarea y puesto contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales. Esto implica fomentar el trabajo en equipo para generar sinergias, promover una orientación hacia la calidad total, ofrecer un servicio al cliente de excelencia e impulsar la innovación y la creatividad en todas las áreas. Estos factores hacen que la organización sea más adaptable al cambio, garantizando su crecimiento y supervivencia a largo plazo.

3.3. Fortalezas y Debilidades del proyecto

Fortalezas	Debilidades
- Se trabaja con un material que pocas empresas utilizan; y las que lo hacen, es con pocas opciones de personalización - Adaptabilidad a los clientes - Tiempos de respuesta rápidos - Servicio de atención al cliente en las etapas de precompra, compra y poscompra. - Se proporciona una garantía de calidad - Se aceptan diversos medios de pago - Servicio de envíos a domicilio - Equipo de trabajo calificado - Contribución social generando empleo e ingresos a personas vulnerables - Se utilizan verduras para teñir, eliminando el desperdicio	- Se requiere de una fuerte inversión para hacer conocer la marca - Empresa sin trayectoria por lo que no se posee experiencia - Zona geográfica acotada en cuanto a la distribución - Productos con precios altos dentro del mercado de bolsas reutilizables - Recursos económicos y financieros limitados - Poca variedad de líneas de productos - Dificultad para hacer descuentos por volumen

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL MODELO DE NEGOCIOS

A continuación, se presentan los distintos niveles de estrategias que Inyutex deberá implementar para garantizar el éxito de la empresa.

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) son:

Enfoque desde el cliente

Sensibilidad al Precio	Alta	<i>ESTRATEGIA DE PRECIO</i>	<i>ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIO</i>
	Baja	<i>NEGOCIO ESTANCADO</i>	<i>ESTRATEGIA DE MARCA</i>
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Diferenciación	

Ilustración 22: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 379

Como Inyutex, un negocio naciente que ingresa en un sector maduro y altamente fragmentado, para diferenciarse, buscará desarrollar una competitiva única, apostando por la especialización como vía para salir de la fragmentación del mercado, por lo que se propone implementar una **estrategia de marca**. Esta elección se fundamenta en que, si bien los clientes son sensibles al precio, reconocen que los atributos diferenciales de los productos, contribuirían a fortalecer su propia

imagen de marca, tanto por su diseño como por su alineación con los tres pilares. Además, la promoción se potenciará a través de los clientes finales, gracias a la reutilización de las bolsas, lo que amplifica su visibilidad y refuerza su posicionamiento en el mercado.

1.1. Estrategia de Marca

Según Ocaña (2016), la marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa, reflejándose en el producto.

Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación con la marca, mayor será la relevancia del precio como factor decisivo de compra. En cambio, cuando la marca logra transmitir señales de diferenciación significativas, el precio pierde protagonismo y los clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por esas diferencias.

Existe una relación bidireccional entre identidad y diferenciación, pero la verdadera fortaleza de una marca radica en su identidad. Sin una identidad sólida, cualquier intento de diferenciación será débil y poco efectivo.

La base para una estrategia de marca es generar diferencias tangibles o intangibles poniendo énfasis en el área de marketing. (pp. 407-408).

Desde el enfoque de cliente, se seleccionó la **estrategia de marca** para transmitir la identidad de Inyutex, no sólo a través de sus productos, sino también las siguientes acciones:

- Comunicar a los clientes potenciales la visión, misión y propuesta de valor de la empresa.
- Generar contenido multimedia original orientado que resalte los beneficios de los productos para los clientes.
- Desarrollar el logotipo de marca que fortalezca el posicionamiento en la mente de los clientes.
- Optimizar cada punto de contacto con los clientes para construir una imagen positiva de la marca, en la mente de los clientes.

1.2. Formulación de la estrategia de marketing

Teniendo en cuenta que Inyutex posee una sola línea o concepto de producto (bolsas de yute) con diseño personalizado en función de los requerimientos de los clientes y está enfocado en varios segmentos de negocios de venta minorista, la alternativa más adecuada para acompañar la estrategia de marca es:

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CIENTES	COBERTURA COMPLETA DE MERCADO DIFERENCIADA
	Una	MARKETING CONCENTRADO O DE NICHOS	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de Segmentos	

Ilustración 23: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 381

Esta estrategia se centra en desarrollar y ejecutar tácticas de marketing personalizadas para cada producto que lance la empresa, lo que permite identificar y dirigirse a un público objetivo específico para producto fomentando la repetición de la compra.

Por ello, resulta clave reforzar la publicidad de la marca y complementarla con información detallada sobre el producto, incluyendo instrucciones para su compostaje y cuidados, con el objetivo de educar al consumidor y resaltar los beneficios diferenciales de las bolsas de yute.

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Líneas de productos	Nuevas	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN
	Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE CLIENTES
		Actuales	Nuevos
		Segmentos de clientes	

Ilustración 24: Adaptado de Dirección estratégica de los negocios. Ricardo H. Ocaña (2016). Dunken. Pág. 430

La estrategia que se selecciona para crecimiento es **penetración de mercados**, dado que es una empresa nueva que tiene que darse a conocer y captar la mayor cantidad de clientes dentro de los segmentos a los que apunta, para incrementar sus niveles de venta.

Para penetrar en el mercado, las estrategias adecuadas para Inyutex son:

- Desarrollar la demanda primaria para expandir su mercado actual, haciendo que los clientes usen más las bolsas de yute como packaging de sus productos.
- Aumentar la cuota de mercado atrayendo a los clientes de la competencia principalmente de Todo Eco y Vida Eco, lo que requerirá realizar una buena campaña de comunicación y fuertes acciones promocionales.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional para Inyutex se basa en dos aspectos:

Realizar una estrategia de **desarrollo interno**, dado que la empresa deberá adaptar su estructura organizacional a su estrategia de negocios y de crecimiento. Esto se llevará a cabo mediante:

- * Elaborar el organigrama de la empresa junto con los manuales de funciones, normas y procedimientos administrativos, comerciales, financieros y documentación necesaria.
- * Realizar reuniones mensuales con el personal para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos, identificando desviaciones y aplicar medidas correctivas o reformular los mismos.
- * Establecer espacios mensuales de negociación para identificar y gestionar conflictos fomentando la participación de todos, para promover un buen ambiente laboral. Además, habilitar canales de comunicación interna efectivos.
- * Llevar a cabo auditorías internas que permitan diagnosticar el estado actual de la organización y detectar las variables actuales que no se ajusten a los objetivos estratégicos.

Establecer **alianzas estratégicas** con actores locales lo que permitirá generar beneficios compartidos, abriendo nuevas oportunidades de negocio para ambas partes. En este caso, la colaboración con la fundación contribuirá tanto a sus objetivos de reinserción social y apoyo comunitario a las mujeres del Algarrobal como a los objetivos de rentabilidad de Inyutex.

Gracias al prestigio de la fundación, la empresa podría acceder más rápidamente a personal calificado en caso de expansión por aumento de la demanda. Asimismo, se facilitaría el establecimiento de nuevas alianzas con actores que ya colaboran con la fundación, como Susana Balbo, quien representa un cliente potencial para Inyutex.

Además, a través de su estrategia publicitaria, Inyutex podría brindar mayor visibilidad a la fundación, favoreciendo la obtención de acuerdos, donaciones y recursos que le permitan ampliar su alcance a otras comunidades vulnerables.

Para garantizar la sostenibilidad de la alianza en el tiempo, se deberá:

- Establecer un acuerdo de largo plazo, con términos legales claros que definen las obligaciones y responsabilidades de cada parte, evitando conflictos y asegurando el cumplimiento de los objetivos.
- Medir el impacto de la alianza en la comunidad de mujeres del Algarrobal, utilizando indicadores obtenidos a través de encuestas. Algunas métricas clave pueden incluir la mejora en la calidad de vida de las mujeres, el grado de cobertura de sus necesidades básicas y su nivel de satisfacción con el trabajo.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

A continuación, se proponen las estrategias para cada área funcional de la empresa:

Estrategias de operaciones:

- Incorporación de tecnología: Se propone implementar sistemas de gestión que proporcionen información interna como externa.
Es fundamental contar con información sobre stock, monitoreo de tiempos de fabricación para detectar cuellos de botella, definición de puntos de pedidos óptimos y recordatorios para el mantenimiento de maquinaria. Además, el sistema deberá facilitar la planificación, programación y control de la operación.
También, se deberá disponer de información actualizada sobre la disponibilidad del stock de los proveedores, posibles demoras o cambios en los envíos, variaciones en la calidad y fluctuaciones en los precios de materias primas e insumos.
- Gestión de calidad: Se desarrollará e implementará un programa de gestión total de la calidad, definiendo los estándares del producto para garantizar la satisfacción constante de los clientes.
- Expansión de la línea de producción: Se evaluará la capacidad actual de la empresa para definir la amplitud de la línea de productos. En caso de querer expandirla, se determinarán los nuevos requerimientos de capital y tecnología.
- Optimización del espacio de trabajo: Se diseñará el **lay-out** de la planta con el objetivo de disponer los procesos, materias primas y personal de manera eficiente, favoreciendo la coordinación y efectividad operativa.

Estrategias de comercialización:

- Relevamiento periódico de información referida a las acciones de la competencia y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Análisis del mercado monitoreando a los clientes con el fin de:
 - Evaluar su satisfacción con los productos y servicios de atención al cliente de la empresa.
 - Analizar los cambios en sus expectativas y comportamientos para adaptar o reformular las estrategias de la empresa.
 - Revisar los segmentos meta y las cuotas de mercado que se quieren alcanzar.
- Decisiones sobre la oferta de productos actuales con la posibilidad de incorporar nuevos tamaños u ofrecer nuevos productos procurando alcanzar economías de alcance, mediante el desarrollo de nuevas bolsas empleando otros materiales biodegradables, definición y fortalecimiento de la estrategia de marca.
- Diseño y gestión de la logística de envíos a través de terceros, aspecto muy importante, ya que es el único canal de distribución que posee la empresa. Decisiones sobre embalaje y recepción de pedidos de los clientes con derivación oportuna al área de operaciones.
- Establecer las políticas de precios por tipo de productos, descuentos y revisar los precios de la competencia.
- En cuanto a las decisiones de comunicación, se deberá evaluar la posibilidad de ampliar los medios utilizados para dar a conocer la marca y atraer al público. En el caso de Inyutex, los principales canales serán la página web, las redes sociales y la publicidad en internet. Además, será fundamental medir el impacto de estas acciones en los niveles de ventas con el objetivo de optimizar las estrategias de marketing. Por último, se deberán definir acciones específicas para la comunicación de ofertas y promociones especiales, asegurando que lleguen de manera efectiva a los clientes potenciales.

Estrategias financieras:

- Elaborar el flujo de fondos para el primer año del proyecto, estimando ingresos, gastos y flujos de caja utilizando el criterio del VAN.
- Realizar mediciones a través del índice de rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio neto será analizado dentro del primer año de ejercicio económico de forma mensual, al igual que el margen sobre las ventas. Una evolución positiva de estos indicadores, podría ayudar a la empresa a conseguir capital por parte de inversores o bancos.
- Calcular periódicamente el costo de capital para realizar nuevas inversiones u obtener financiamiento.

- Medir el crecimiento de los activos, los beneficios, las ventas y posibilidades de inversión.

Estrategias de desarrollo personal y organizacional:

- Reclutamiento y selección del personal idóneo para las actividades en función de habilidades y destrezas, promoviendo la inclusión de personas en condiciones de vulnerabilidad.
- Evaluación del personal en función de normas de desempeño, compromiso, trabajo en equipo y cooperación.
- Programas de compensación e incentivos para fomentar la motivación del personal y mostrar el alto valor que poseen dentro de la organización. Se proporcionarán beneficios por dedicación tales como descuentos en actividades por medio de alianzas con municipios, gimnasios, etc. Para los días de cumpleaños, un voucher para consumos o descuentos en locales gastronómicos.
- Habilitar canales de comunicación y escuchar asertivamente las inquietudes o quejas del personal en pos de lograr un buen ambiente laboral.
- Promover constantemente el desarrollo del personal mediante diversas capacitaciones como cursos de bordado, manejo de sistemas, desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, entre otros.

CONCLUSIONES

Este estudio demuestra la factibilidad comercial de un microemprendimiento de bolsas de yute, basado en un modelo de negocio que combina un impacto social y ambiental positivo.

Mediante la aplicación de la metodología Canvas, se identificaron y definieron las áreas clave del proyecto para validar la idea. Luego se realizó el análisis del sector para evaluar las variables que tienen impacto directa o indirectamente en la supervivencia de la empresa planteada. El análisis se complementó con información del mercado como entrevistas a clientes potenciales, información sobre la competencia y proveedores, de manera de obtener datos reales.

Los resultados arrojaron que el proyecto es factible de llevarse a cabo, ya que existe demanda para este tipo de productos y el entorno presenta más oportunidades que amenazas. Sin embargo, para que la empresa sobreviva en un entorno cambiante y complejo, se desarrollaron los elementos para lograr una fuerte identidad empresarial que sirva de base para generar diferencias en relación a la competencia y que las mismas estén en concordancia con sus costos asociados. También se

definieron las estrategias en las que la empresa debería centrarse en primera instancia para alcanzar niveles de rentabilidad adecuados.

Asimismo, queda demostrado que es posible llevar a cabo un negocio de triple impacto sin requerir una inversión inicial excesiva. La clave radica en analizar las necesidades locales e identificar las organizaciones que ya trabajan en la generación de soluciones, de manera que se puedan establecer alianzas estratégicas con aquellas alineadas a los objetivos de la empresa.

Por último, dado que este modelo ha demostrado ser comercialmente factible, su implementación debe ir acompañada, de un análisis económico – financiero. Además, se recomienda evaluar las variables contextuales al momento de su aplicación, ya que el entorno es altamente cambiante y, por lo tanto, incierto, lo que puede alterar el equilibrio entre oportunidades y amenazas del sector. Cabe destacar, que el modelo está diseñado para llevarse a cabo en la Provincia de Mendoza, por lo que, en caso de implementarse en otra región, será necesario adaptar el análisis al contexto local.

Anexo I: Catálogo ilustrativo enviado a clientes potenciales



Ilustración 25: Catálogo realizado a través de la herramienta Canva, con imágenes generadas por IA.

Anexo II: Cuestionario enviado a empresas

“Estoy desarrollando un proyecto de bolsas de yute personalizables, diseñadas específicamente para packaging empresarial. El yute, al ser un material 100% biodegradable y compostable, se posiciona como una alternativa sostenible frente a otras opciones disponibles en el mercado.

Me gustaría conocer tu intención de compra de este tipo de productos, con el objetivo de formular una propuesta que se ajuste mejor a las necesidades y expectativas del mercado.

Teniendo en cuenta las opciones de bolsas de yute que aparecen en el catálogo.”

1. ¿Considerarías comprar bolsas de yute para comercializar tus productos?
2. Si no lo considera viable de inmediato. ¿Te interesaría que las bolsas se ofrezcan en consignación para probar su aceptación en el mercado?
3. ¿Te gustaría tener estas bolsas de yute como una opción de venta para tus clientes, por ejemplo, como una alternativa para empaques de regalo?

El cuestionario fue realizado a las empresas, en el mes de noviembre del año 2024 y sus respuestas se detallan a continuación:



Tienda y bar de degustación de vinos orgánicos, biodinámicos y naturales, ubicados en la calle Olascoaga 735, en la Capital de Mendoza. Además, ofrecen cursos de degustación y maridaje, para bodegas y público en general.

“Me encantó la propuesta, consideraríamos adquirir las bolsas tanto para botellas de vino, como en formato tote bag para el almacén. También me gustaría poder tener a la venta para clientes que deseen llevarlas”. Florencia, encargada del área de marketing y comunicación.



Empresa especializada en la comercialización de vinos y artículos de cuero de origen argentino. Ofrecen una amplia variedad de accesorios relacionados con el vino y otros productos emblemáticos de las tradiciones argentinas, como mates y cuchillería criolla.

La empresa cuenta con dos locales estratégicamente ubicados: uno en Peatonal Sarmiento 184, Ciudad de Mendoza, y otro en Av. Quintana 450, Recoleta, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

“Me parece muy interesante la propuesta de valor, es innovadora ya que la bolsa y etiqueta se pueden compostar y se puede incluir la opción de personalización, fundamental para el negocio, ya que incluimos nuestro logo en todo el packaging que utilizamos.

Consideraría adquirirlas como opción de venta a los clientes, como alternativa ecológica a las cajas de madera que ofrecemos para productos premium y como opciones para regalos o fechas especiales.

No consideraría tenerlas en consignación, inicialmente compraría un stock mínimo para ver la aceptación en el mercado, ya que falta conciencia del consumidor en cuanto a la contaminación ambiental y consideramos que, en su gran mayoría, nuestros clientes aún no valoran este tipo de productos.”

Sebastián Gómez, fundador de Alpataco y propietario de la sucursal en Mendoza.



Bodega de renombre internacional en la elaboración de vinos de lujo, reconocida como líder mundial en la producción de Malbec. Fundada en 1998 por el destacado enólogo Paul Hobbs, la bodega está ubicada en Ruta 7 y Costa Flores, Luján de Cuyo, Mendoza.

Se especializa en la elaboración de variedades como Chardonnay, Malbec, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc y Blend, con un enfoque en prácticas sostenibles para el manejo de viñedos y suelos, garantizando la excelencia en cada etapa del proceso vitivinícola.

“Consideraría comprar las bolsas de yute, creo que las imágenes demuestran que están hechas de una forma diferencial, no son las típicas. Me parece buena la propuesta en cuanto a la posibilidad de brandearla o de aplicar distintos diseños y consideraría tenerlas a la venta para los clientes, como opción de packaging sustentable o para regalos. En materia de comunicación, tener opciones sustentables, contribuyen a posicionar mejor la marca.

Por otra parte, considero que es un producto de fácil aceptación y dependiendo de su costo como de la oferta del mercado optaría o no por la opción de consignación.”

Sofía López, Analista de marketing en bodega Viña Cobos.

HUERTANA®

Empresa familiar dedicada a la elaboración de productos gourmet 100% vegetales, certificados como libre de gluten, sin conservantes químicos ni endulzantes artificiales. Los productos que comercializan son mermeladas y pastas de hortalizas, legumbres y aceitunas. Se encuentran ubicados en Vargas 1765, Russell, en el departamento de Maipú.

“Consideraría comprar las bolsas de yute, ya que se ven muy atractivas y no existe otra opción similar disponible en el mercado. Dado que elaboramos productos artesanales, las bolsas acompañarían la imagen de marca y en su versión clásica, también cumple con la paleta de colores del packaging que utiliza la empresa. Consideraría tener las bolsas en consignación para ver la aceptación del mercado, de hecho, en el salón de venta, tenemos productos de cerámica en consignación.

Es una muy buena opción para armar brochures con productos para fechas especiales o regalos empresariales, ya que, por lo general para esas ocasiones, utilizamos packaging de materiales naturales.”

Belén Correa, responsable del área comercial en Huertana.

Anexo III: Selección de material para fabricación

Al inicio del desarrollo de la idea de negocio, se evaluaron tres materiales que cumplían con la característica fundamental de ser biodegradables. Para determinar la opción más adecuada, se analizaron diversas variables que guiaron la elección final.

Esquema de selección de material

Características	Material		
	Hilo Sisal	Totora (junco)	Yute
Biodegradable	SI	SI	SI
Facilidad de obtención de materia prima	Se obtiene a través de proveedores	Fácil de obtenerla directamente, es nativa de Mendoza. Sin embargo, hay que considerar replantar para no agotar el recurso natural	Se obtiene a través de proveedores
Precio semillas de replantación	No Aplica	Difícil de conseguir (se deberá considerar en el costo total)	No Aplica
Inversión Adicional	No Aplica	Finca o re- plantar en el ambiente natural	No Aplica
Ciclo de vida planta	No Aplica	Corte de hasta 3 veces la misma planta, luego replantación	No Aplica
Precio de mercado (mes enero 2025)	Sisal \$84 por metro Yute \$40 por metro	\$15.500 x 200 unidades	\$1.591 por metro (precio por mayor pieza 100 m. de largo por 1 m de ancho)
Cálculo de costo de material	Metros de hilo tejido que entran en una bolsa de tamaño (cm x cm) según punto o técnica a utilizar	Cantidad de fibras x kg que se pueden usar para hacer bolsas	Metros de tela para hacer una bolsa de tamaño (cm x cm)
Qué se puede hacer (productos)	Bolsas, carteras, alfombras, rascadores para gatos, macetas, individuales, tapetes, cestos, etc.	Más rígido, ideal canastos, cortinas, alfombras y sillas	bolsas, carteras, alfombras, macetas, individuales, individuales, tapetes, etc.
Mano de obra	Tejedoras	Artesanos de mimbre	Costureras

Adaptabilidad al cliente (personalización)	Teñido natural, estampa en yute con tintas naturales	Teñido con anilina principalmente (no es biodegradable). Se debe utilizar estampa de otro material	Teñido natural, estampa en yute teñida con tintas naturales
---	--	--	---

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia

A partir de este primer análisis cualitativo, se descartó el uso de la totora (junco), ya que la inversión inicial iba a resultar excesivamente alta como también los costos de producción. Por lo tanto, quedaron como alternativas viables para el proyecto, el hilo de yute (por ser de menor costo que el hilo sisal) y la tela de yute.

Para decidir entre esas dos alternativas, se consideraron los costos directos de producción para fabricar una bolsa estándar de 45 cm ancho x 40 cm de alto x 10 base, con manijas de 46 cm de largo desde la costura inicial a la costura final.

Análisis hilo de yute

- Para un hilo de 2mm de espesor, se calculan 300 gr de hilo en un punto jersey tejido a dos agujas (bajo la técnica de tejido a dos agujas, se consume menos hilo).
- La bobina de hilo de 2mm por 50 m pesa 150 gr, por lo tanto, para hacer una bolsa, se necesitan 2 bobinas
- El costo de la mano de obra, por costumbre en el rubro suele ser equivalente al costo del material, pero se toma como referencia el precio por hora de \$1.434 del SMV para enero 2025.
- Posee la característica de ser altamente durable y no es necesaria maquinaria para la fabricación

Por lo tanto, el costo directo de una bolsa estará determinado por:

- Material: 2 bobinas de yute cuyo costo es de \$4.000
- Mano de obra: se requieren 4 horas de mano de obra para finalizar una bolsa, cuyo costo total es de \$5.736.
- **Costo estimado: \$9.736 (mes enero 2025)**

Análisis tela de yute

- El costo de la mano de obra es \$2.000 por hora para un perfil junior

- Posee la característica de ser menos durable que las bolsas de hilo y es necesaria maquinaria para fabricación. Sin embargo, en principio, para el modelo de negocio utilizaríamos maquinaria de terceros.
- Para hacer una bolsa estándar, se necesitan 2m de tela de yute
- Estimado de metros de hilo a utilizar: $45\text{cm} \times 2 + 40\text{cm} \times 2$ (dobladillo) + costura de tiras $2,5\text{cm} \times 4 = 180\text{ cm}$ de hilo $\times 1,5$ margen de seguridad $= 270\text{ cm}$
- Con máquina recta se pueden hacer hasta 20 bolsas en una hora aproximado, por lo que el precio por hora de mano de obra para una bolsa es: $60\text{ minutos} / 20\text{ bolsas} = 3\text{ minutos por bolsa}$

Por lo tanto, el costo directo de una bolsa estará determinado por:

- Material: 2 metros de tela de yute, cuyo costo total es de \$3.182
Hilo de yute: $2,7\text{ metros de hilo por bolsa} \times \$18\text{ precio por metro} = \$48,60$
- Costo de mano de obra: $(\$2.000 / 60\text{ minutos}) \times 3 = \100 por bolsa
- **Costo estimado: \$3.330 (mes enero 2025)**

Por lo tanto, en función del valor de los costos directos, se optó por la tela de yute como materia prima de base para el modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y publicaciones:

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Ricardo Hugo Ocaña (2016). *Dirección estratégica de los negocios*. Dunken

Elkington John (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd. ISBN: 1-900961-27-X

E. Raufflet, J. Lozano Aguilar, E. Barrera Duque, C. García de la Torre. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson México.

David, Fred R (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimo primera edición. Pearson Educación México. ISBN: 978-970-26-1189-9

Ignacio Belda Hériz (2018). *Economía Circular: Un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Editorial Tébar Flores, S.L., Madrid. ISBN digital: 978-84-7360-641-7.

Ley 7.319 (2004) Prohibición de entregas de bolsas de materiales no biodegradables para transporte de mercaderías. Mendoza. Argentina

Ley 7.765 (2007) Modificatoria a la ley 7.319. Mendoza. Argentina.

Recursos web:

<https://www.saij.gob.ar/7765-local-mendoza-modificatoria-ley-7319-sobre-prohibicion-entrega-bolsas-materiales-biodegradables-lpm0007765-2007-08-29/123456789-0abc-defg-567-7000mvorpyel>

<https://www.eumed.net/ce/2016/3/objetivos.html>

https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_mendoza/

<https://www.laescuelitadeong.com/alianzas-entre-ong-y-empresas/>

<https://tintesnaturales.org/mordientes/>

<https://www.aprendeconmomovipro.com/2020/09/guia-tenido-para-telas-y-hilos-con.html>

<https://telasxrollo.com/product/arpillerayute/>

<https://tienda.ardur.com.ar/productos/hilo-de-yute-1mm-x-9000-metros-ideal-macrame-crochet-artesantias/>

<https://www.lanacion.com.ar/revista-ohlala/tote-bags-canceladas-las-bolsas-reutilizables-no-serian-la-mejor-opcion-para-salvar-al-planeta-nid31082021/>

<https://www.cronista.com/especiales/Se-triplico-la-venta-de-bolsas-ecologicas-20170728-0014.html>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de febrero de 2025.



Pereira Bonada Gisella

.....
Firma y aclaración

28324

.....
Número de registro

36768585

.....
DNI