



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Modelo de negocio para la nueva línea de cortinas tradicionales en Flex-Color.

Autor:

Amparo Marti Honorato

N° Registro 32142

amparo.marti@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Mgter. María Fernanda Maradona

fernanda.maradona@fce.uncu.edu.ar

Mendoza, 2025



Resumen técnico	3
Introducción	5
1.Objetivos	5
1.1.Objetivo general	5
1.2. Objetivos específicos	5
Capítulo 1: Marco teórico	7
1.2 Modelo Canvas	7
1.2.1 Segmento de Mercado	8
1.2.2 Problema	9
1.2.3 Propuesta de Valor	10
1.2.4 Canales	10
1.2.5 Relación con los Clientes	12
1.2.6 Fuentes de Ingresos	13
1.2.7 Recursos Clave	14
1.2.8 Actividades Clave	15
1.2.9 Asociaciones Clave	16
1.2.10 Estructura de Costos	17
1.2.11 Impacto socio-ambiental	18
Capítulo 2: Modelo de Negocios	21
2.1 Segmentos de mercado y adoptadores tempranos	21
2.2 Problema	23
2.3 Propuesta de valor	23
2.4 Canales	24
2.5 Relaciones con los clientes	26
2.6 Fuentes de ingresos	27
2.7 Recursos clave	28
2.8 Actividades clave	29
2.9 Asociaciones clave	32
2.10 Estructura de costos	33
2.11 Impacto socioambiental	34
Capítulo 3: Diagnóstico interno	37
3.1. Desarrollo del negocio actual	37
3.2. Identidad organizacional	39
3.2.1. Visión	40
3.2.2. Misión	42
3.2.3. Cultura organizacional	45



3.2.4 Estructura Organizacional	50
3.2.5 Cálculo del Factor de Individuación (fi)	52
3.3. Diferencia	56
3.3.1. Cálculo del factor de sofisticación (fs)	58
3.4. Eficiencia	61
3.4.1. Dualidad entre diferencia y eficiencia	61
3.4.2. Eficiencia y saber performativo	62
3.4.3. Caracterización de los costos	62
3.4.4. Impulsores de costos	63
3.4.5. Medición de la eficiencia	63
3.5. Cálculo del Valor Empresario (Ve)	66
Capítulo 4: Diagnóstico Externo	70
4.1. Análisis de las variables de Nivel 1	71
4.2. Análisis de las variables de Nivel 2	92
4.3. Análisis de las variables de Nivel 3	102
Capítulo 5: Formulación de la Estrategia	116
5.1 Estrategias de negocios	118
5.2 Estrategias de posicionamiento competitivo	123
5.3 Estrategias de crecimiento	125
5.4 Estrategias organizacionales	128
5.5 Estrategias funcionales	130
Capítulo 6: Conclusión	133
Bibliografía	135
Anexos	138



Resumen técnico

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo del modelo de negocio para la incorporación de una nueva línea de cortinas tradicionales de tela en Flex-color, una empresa líder en la producción de cortinas y toldos especiales en Argentina. Ante la creciente demanda de productos que combinen diseño clásico y funcionalidad, la empresa planea diversificar su oferta con la línea “Londres”, especializada en cortinas de tela de alta calidad.

El modelo de negocio se analizará a través del enfoque Canvas, abordando cada uno de sus elementos clave: problema, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos, fuentes de ingresos e impacto socioambiental.

Además, se llevará a cabo un análisis de competitividad empresarial, incluyendo un diagnóstico interno y externo, que abarcará un estudio organizacional y contextual. Se pondrá énfasis en la capacidad empresarial, formulando los cinco niveles de estrategia, evaluando la posición competitiva, el atractivo del sector, los grupos estratégicos y el ciclo de vida del negocio.

También se incluirá un análisis sobre la adaptación de la infraestructura existente y la integración de nuevos procesos que faciliten la incorporación de esta línea, minimizando interrupciones significativas en la producción. Es importante destacar que la maquinaria utilizada para la producción de la línea Londres ha sido probada y ha demostrado su efectividad en el mercado. El personal debe ser capacitado adecuadamente, incluso llevándolos a México para realizar pruebas y capacitaciones. Además, se debe contar con la visita de expertos internacionales para la instalación de la maquinaria y la continuidad de la capacitación. Esto asegurará un nivel superior de tecnología y excelencia en el proceso de fabricación, respaldando así la capacidad de Flex-color para ofrecer productos de alta gama en el mercado local.

Palabras clave: modelo Canvas, estrategia de negocios, ventaja competitiva, cortinas tradicionales, Flex-Color, sustentabilidad.



Introducción

Este trabajo tiene por finalidad desarrollar un modelo de negocios para la incorporación de la línea de cortinas tradicionales *Londres* en Flex-Color SRL, analizando su viabilidad estratégica, comercial y operativa. El proyecto surge ante la necesidad de la empresa de ampliar su gama de productos en un mercado cada vez más exigente, donde los consumidores buscan soluciones que combinan diseño clásico, funcionalidad y tecnología. La propuesta se enmarca en un enfoque integral, que incluye el análisis interno y externo de la organización, la aplicación del modelo de negocio Canvas y la formulación de los 5 niveles de estrategias orientadas al fortalecimiento del posicionamiento competitivo.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Desarrollar la aplicación del modelo de competitividad de la línea de cortinas tradicionales *Londres* en la empresa Flex-Color SRL, que permita evaluar su viabilidad estratégica, comercial y operativa, y contribuya a fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado argentino de protección solar.

1.2. Objetivos específicos

1. Aplicar el modelo de negocio Canvas para describir y proyectar la propuesta de valor y los componentes clave de la línea *Londres*.
2. Realizar un diagnóstico interno de la empresa mediante herramientas estratégicas que permitan analizar la capacidad de la empresa para generar Valor Empresario, a través de sus componentes identidad, diferencia y eficiencia.
3. Estudiar el entorno sectorial externo mediante el análisis de los tres niveles de variables competitivas del sector, modelo planteado por Ocaña, que permita determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

4. Formular los 5 niveles de estrategias que permitan implementar y sostener en el tiempo la nueva línea de productos.
5. Evaluar el impacto económico, social y ambiental de la propuesta, alineándose con los principios del desarrollo sostenible y el enfoque de triple impacto.



Capítulo 1: Marco teórico

1.2 Modelo Canvas

El Modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, constituye una herramienta estratégica para estructurar, analizar y visualizar un modelo de negocio de manera clara y dinámica.

El concepto de modelo de negocio, entendido como la lógica que explica cómo una organización crea, entrega y captura valor, ha sido desarrollado ampliamente por Magretta (2002), quien lo considera una herramienta fundamental para traducir una estrategia en resultados concretos.

Su aporte central es su carácter gráfico y sintético, que facilita la comunicación y la toma de decisiones en contextos de cambio, promoviendo un enfoque ágil y colaborativo frente a los planes tradicionales más rígidos (Osterwalder & Pigneur, 2010). La interrelación entre sus nueve bloques permite comprender la lógica de generación y captura de valor del negocio y cómo cada decisión afecta al conjunto (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo desglosa un negocio en nueve bloques fundamentales, que abarcan áreas clave como los clientes, la propuesta de valor, la infraestructura operativa y la viabilidad económica. La interrelación entre estos bloques permite comprender cómo cada decisión en un área repercute en las demás, ofreciendo una visión integral de la lógica empresarial.

Este marco se ha consolidado como un estándar global para la descripción y gestión de modelos de negocio. Su adopción por parte de empresas líderes tales como IBM, Ericsson y Deloitte, así como por instituciones gubernamentales, entre ellas, el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá, evidencia su aplicabilidad en diversos sectores y contextos organizacionales (Osterwalder & Pigneur, 2013).

El Canvas funciona, además, como un lenguaje común que favorece la formulación de estrategias y la identificación de oportunidades de mejora. Su flexibilidad permite



su utilización en negocios B2B y B2C, así como en organizaciones sin fines de lucro. Al dividir el modelo en componentes específicos, facilita la comprensión, el análisis y la evaluación de las interacciones internas, favoreciendo la detección de ventajas competitivas y áreas de optimización.

En consecuencia, el Modelo Canvas constituye un esquema estratégico que refleja la lógica interna de una empresa para generar ingresos y aportar valor al mercado. Su aplicación contribuye a diseñar y adaptar la estructura, los procesos y los sistemas organizacionales, alineando la operación con las necesidades del entorno y de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2023).

1.2.1 Segmento de Mercado

El segmento de mercado constituye el punto de partida para la definición de cualquier modelo de negocio, ya que permite identificar a quiénes se dirigen los productos y servicios de la organización. Cada grupo de clientes presenta características, necesidades y comportamientos particulares, lo que exige estrategias diferenciadas de diseño, comunicación y distribución.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el éxito de un modelo de negocio depende en gran medida de la correcta delimitación de los segmentos, dado que esta identificación posibilita personalizar la propuesta de valor y asignar los recursos de manera más eficiente. La segmentación no solo orienta la oferta, sino que también determina la rentabilidad potencial de cada grupo de clientes, al señalar cuáles merecen priorizarse y cuáles presentan menor atractivo.

En la práctica, los modelos de segmentación pueden asumir distintas configuraciones:

- Mercado masivo: se orienta a una audiencia amplia con necesidades similares, sin originalidad entre los clientes. Un ejemplo es Easy, Sodimac e Ikea, que ofrecen productos estandarizados para un público general.



- Nicho de mercado: se concentra en un grupo reducido de clientes con requerimientos muy específicos, como el de los fabricantes de autos deportivos de lujo o productores de alimentos orgánicos certificados.
- Mercado segmentado: diferencia grupos de clientes con características similares, aunque con variaciones que justifican ofertas adaptadas. Un caso representativo son las marcas de indumentaria que diseñan líneas específicas para distintos rangos etarios.
- Mercado diversificado: atiende simultáneamente a segmentos que no guardan relación entre sí, lo que obliga a gestionar propuestas muy distintas bajo una misma organización. Amazon constituye un ejemplo paradigmático, al ofrecer tanto servicios de computación en la nube como productos minoristas.
- Plataformas multilaterales: conectan a dos o más grupos de clientes interdependientes, generando valor a partir de la interacción entre ellos. Airbnb ilustra este modelo, al vincular a anfitriones y viajeros en un mismo espacio transaccional.

El análisis de los segmentos permite comprender que la forma en que una empresa define a sus clientes influye directamente en su estructura de costos, sus fuentes de ingresos y sus canales de distribución.

1.2.2 Problema

El bloque Problema corresponde a una adaptación del Lean Canvas de Ash Maurya, que incorpora la identificación explícita de 'problemas' del cliente como insumo para la propuesta de valor. Su inclusión debe aclararse como adaptación metodológica complementaria al Canvas original (Maurya, 2012/2016). El bloque se centra en la identificación de necesidades insatisfechas u oportunidades de mejora dentro de los segmentos de clientes. El problema puede manifestarse de diversas formas: la ausencia total de soluciones, la falta de calidad en las alternativas disponibles, la dificultad de acceso o los costos excesivos que enfrentan los clientes. También puede vincularse a la evolución de los hábitos de consumo, a la aparición de nuevas



tecnologías o a cambios en el entorno social y cultural que modifican las expectativas de los consumidores.

En este marco, el análisis del problema no debe reducirse a un diagnóstico descriptivo, sino que implica indagar en las causas estructurales que originan la insatisfacción o las limitaciones actuales del mercado. Identificar con precisión estas causas permite orientar las estrategias de innovación, diferenciar la oferta y anticipar posibles barreras que condicionen la captación y retención de clientes.

1.2.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor constituye el núcleo del modelo de negocio, ya que define el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece para resolver los problemas de sus clientes o satisfacer sus necesidades. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), este bloque es el que explica por qué un cliente elige a una empresa frente a otra, al representar la razón fundamental de su preferencia.

La propuesta de valor puede construirse sobre distintos atributos. La novedad, el rendimiento y la personalización son los más frecuentes, pero no los únicos. Elementos como el diseño, la facilidad de uso, la accesibilidad a segmentos específicos o la reducción del riesgo percibido también resultan decisivos en la percepción del cliente. En este sentido, las empresas que logran diferenciarse son aquellas capaces de traducir estos atributos en beneficios concretos para el consumidor.

A medida que los mercados maduran, la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas adquiere una importancia creciente, dado que permite ajustar el producto o servicio a las expectativas particulares de cada cliente. Asimismo, la implementación de mecanismos de respaldo, como garantías extendidas o políticas de devolución flexibles, incrementa la confianza en la compra y refuerza la relación de largo plazo. De este modo, la propuesta de valor no se limita al producto en sí, sino que abarca la experiencia integral que la empresa diseña para el cliente.

1.2.4 Canales



Los canales son el medio a través del cual una empresa llega a sus clientes, permitiendo no solo la entrega de la propuesta de valor, sino también una interacción clave en las áreas de comunicación, distribución y servicio posventa. Una estrategia de distribución multicanal combina canales directos, como tiendas físicas o sitios web propios, con canales indirectos, como distribuidores o plataformas de terceros, lo que permite ampliar el alcance de la empresa y adaptarse mejor a las preferencias de los consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El éxito de esta estrategia depende de identificar las fases del canal, ya que diferentes canales son más efectivos en distintas etapas del proceso de compra. Por ejemplo, algunos son ideales para generar conciencia del producto, mientras que otros se enfocan en cerrar ventas o proporcionar soporte posventa. Los canales también pueden clasificarse en propios o asociados. Los primeros, como una página web propia o una tienda física de la empresa, ofrecen márgenes mayores, pero pueden ser costosos de operar. Los canales asociados, en cambio, aunque ofrecen márgenes menores, permiten una mayor expansión al beneficiarse de las fortalezas de distribuidores externos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por lo tanto, encontrar el equilibrio adecuado entre los distintos tipos de canales es esencial para maximizar ventas y mejorar la experiencia del cliente.

Figura 2: Tipos y fases de canales



Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas Ventas por Internet	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
	Indirecto	Tiendas propias					
Tiendas asociadas							
Mayorista							
Asociado							

Fuente: Tipos y fases de canales. Adaptado de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), Generación de modelos de negocio, Editorial Planeta, p. [9].

1.2.5 Relación con los Clientes

La relación con los clientes constituye un componente esencial del modelo de negocios, ya que determina la forma en que la empresa interactúa con sus segmentos de mercado y gestiona la experiencia del consumidor. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el diseño de esta relación debe responder a las expectativas del cliente y estar alineado con la propuesta de valor, considerando factores como la personalización, la tecnología y la eficiencia operativa.

Existen diversas modalidades de relación con los clientes, entre las cuales se destacan:

- **Relaciones personalizadas:** se basan en la interacción directa con el cliente, ofreciendo un servicio adaptado a sus necesidades específicas. Son habituales en sectores donde la confianza y la asesoría constituyen elementos centrales, como el lujo, la salud o los servicios financieros.
- **Relaciones automatizadas:** surgen del uso de tecnologías digitales que permiten gestionar interacciones a gran escala. Sistemas de gestión de clientes (CRM), chatbots y asistencia virtual son ejemplos de herramientas que reducen costos y mejoran la eficiencia sin descuidar la atención al usuario.



- **Autoservicio y asistencia digital:** en determinados sectores, los clientes prefieren resolver sus necesidades de manera autónoma mediante plataformas en línea, tutoriales interactivos o bases de conocimiento.
- **Comunidades y co-creación:** cada vez más empresas fomentan comunidades en línea donde los clientes, además de consumir productos o servicios, participan en su desarrollo y mejora. Esta estrategia fortalece la fidelización y permite obtener retroalimentación directa.

El tipo de relación elegido por la empresa influye de manera decisiva en su posicionamiento y en la percepción de marca. Mientras que algunos modelos privilegian la cercanía y la personalización, otros priorizan la escalabilidad y la eficiencia mediante la automatización y el autoservicio. En cualquier caso, la coherencia entre la relación establecida y la propuesta de valor resulta fundamental para generar confianza y sostener la competitividad en el tiempo.

1.2.6 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso representan el flujo de dinero que una empresa obtiene de cada uno de sus segmentos de mercado. Según Osterwalder y Pigneur (2010), si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son las arterias que aseguran su sostenibilidad financiera. Identificar qué valor está dispuesto a pagar cada segmento permite a la organización diseñar mecanismos adecuados para capturarlo y garantizar su continuidad.

Los ingresos pueden provenir de transacciones únicas, como la venta directa de productos o activos, o de pagos recurrentes, como suscripciones y servicios continuos. La elección del mecanismo dependerá tanto de la naturaleza de la oferta como de las preferencias de los clientes.

Entre los mecanismos más frecuentes se encuentran:

- **Venta directa de productos:** modalidad tradicional en la que se comercializan bienes físicos o digitales.



- **Tarifas por uso:** el cliente paga en función de la cantidad o intensidad de uso de un servicio.
- **Suscripciones:** pagos periódicos que aseguran un flujo estable de ingresos y fortalecen la relación a largo plazo.
- **Alquileres y licencias:** cesión temporal de un producto, marca o tecnología a cambio de un pago.
- **Servicios de intermediación:** ingresos generados por facilitar transacciones entre terceros.
- **Publicidad:** recursos obtenidos por la exposición de marcas o productos a través de los canales de la empresa.

En los últimos años, han cobrado relevancia los modelos híbridos, que combinan varias fuentes de ingreso para aumentar la flexibilidad y la capacidad de captación de valor. Un ejemplo son las empresas que integran la venta directa con suscripciones de mantenimiento o servicios adicionales.

Asimismo, la determinación del precio puede adoptar diversas modalidades: desde listas fijas hasta esquemas dinámicos que varían en función de la oferta y la demanda, el perfil del segmento o el volumen de compra. Esta flexibilidad en la monetización permite a las empresas adaptarse a contextos cambiantes y a diferentes capacidades de pago de los clientes, fortaleciendo su competitividad.

1.2.7 Recursos Clave

Los recursos clave constituyen los activos fundamentales que permiten a una empresa operar de manera eficiente y sostener su modelo de negocio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), estos recursos determinan la capacidad de generar y entregar valor a los clientes, así como de mantener relaciones sostenibles y garantizar la viabilidad financiera.

Se clasifican en cuatro categorías principales:

- **Recursos físicos:** comprenden infraestructura, instalaciones, maquinaria y materias primas. Resultan críticos en industrias manufactureras y logísticas,



donde la capacidad productiva y la distribución dependen directamente de la solidez de estos activos.

- **Recursos intelectuales:** incluyen patentes, marcas registradas, derechos de autor, bases de datos y metodologías propietarias. En la era digital, los activos intangibles constituyen una de las fuentes de ventaja competitiva más relevantes, ya que son difíciles de imitar y generan barreras de entrada para los competidores.
- **Recursos humanos:** en sectores intensivos en conocimiento, como la consultoría o la tecnología, el talento especializado representa un recurso estratégico. La formación, experiencia y creatividad de los profesionales son determinantes para la evolución y la competitividad.
- **Recursos financieros:** comprenden el capital de inversión, las líneas de crédito y el acceso a financiamiento externo. Estos recursos son esenciales para garantizar la sostenibilidad del negocio, posibilitando la expansión, la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación a entornos cambiantes.

El éxito de un modelo de negocio depende no sólo de contar con estos recursos, sino también de la capacidad de gestionarlos y alinearlos con la estrategia empresarial. Mientras algunas organizaciones basan su ventaja en activos físicos o financieros, otras la construyen sobre el conocimiento, la modernización y los intangibles, demostrando que la estructura de recursos debe adaptarse a las particularidades del mercado en el que se compete.

1.2.8 Actividades Clave

Las actividades clave son aquellas acciones esenciales que permiten a la empresa generar y entregar su propuesta de valor, llegar a los segmentos de mercado definidos, mantener relaciones con los clientes y garantizar la sostenibilidad financiera. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), estas actividades deben estar alineadas con la estrategia de la organización y adaptarse de manera dinámica a las exigencias del escenario competitivo.

Las principales categorías de actividades clave incluyen:



- **Desarrollo y transformación:** en sectores tecnológicos, de diseño o de investigación, la mejora continua de productos y servicios constituye un eje central. La investigación y desarrollo (I+D), así como la resolución de problemas orientados a la experiencia del cliente, son actividades que permiten sostener la singularidad y responder a cambios en la demanda.
- **Producción y logística:** para las empresas manufactureras, la producción eficiente es una de las actividades críticas. Esto abarca la gestión de la cadena de suministro, el control de calidad, la coordinación de inventarios y la optimización de costos en los procesos de fabricación y distribución.
- **Gestión de clientes y marketing:** la captación y fidelización de clientes requieren estrategias específicas, entre las que destacan el marketing digital, la personalización de la oferta y la automatización de la comunicación. Estas actividades contribuyen a construir vínculos sólidos y a reforzar la percepción de valor de la marca.
- **Relaciones estratégicas y expansión:** en mercados altamente competitivos, resulta fundamental establecer alianzas estratégicas, identificar oportunidades de expansión y fortalecer la presencia en nuevos segmentos de mercado. Estas actividades permiten ampliar la cobertura y sostener el crecimiento a largo plazo.

En conjunto, las actividades clave definen la operatividad central de un modelo de negocio y constituyen la base para la creación y captura de valor en un ambiente sectorial cada vez más dinámico.

1.2.9 Asociaciones Clave

Las asociaciones clave constituyen alianzas estratégicas que permiten a las organizaciones fortalecer su modelo de negocio mediante la optimización de costos, la diversificación de recursos y el acceso a nuevos mercados. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), este bloque del Canvas refleja la importancia de la cooperación como mecanismo para ampliar capacidades y generar ventajas competitivas que difícilmente podrían alcanzarse de manera individual.



Las principales formas de asociaciones clave incluyen:

- **Alianzas estratégicas con proveedores:** facilitan el acceso a insumos de calidad, mejoran la eficiencia logística y contribuyen a la reducción de costos mediante acuerdos de abastecimiento a largo plazo.
- **Joint ventures y asociaciones comerciales:** empresas de distintos sectores pueden unirse para desarrollar proyectos en conjunto, compartir riesgos y aprovechar sinergias, lo que incrementa la capacidad de cambio y expansión.
- **Coopetición:** En determinados mercados, algunas empresas compiten en ciertos segmentos mientras colaboran en otros. Este modelo, común en industrias como la tecnológica y la automotriz, permite compartir infraestructura o conocimiento sin perder la identidad competitiva.
- **Colaboraciones con instituciones y centros de mejora:** la vinculación con universidades, centros de investigación y aceleradoras de negocios impulsa el desarrollo de nuevas tecnologías, fomenta la transferencia de conocimiento y potencia la innovación.

En síntesis, las asociaciones clave cumplen un rol determinante en la consolidación de un modelo de negocio sostenible, al permitir a las empresas optimizar recursos, mejorar su eficiencia y diferenciarse en un mercado cada vez más interconectado.

1.2.10 Estructura de Costos

La estructura de costos comprende todos los gastos en los que incurre una organización para operar su modelo de negocio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), comprender la composición y dinámica de los costos resulta esencial para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, ya que condiciona tanto las decisiones estratégicas como la capacidad competitiva.

Los costos pueden clasificarse en:

- **Costos fijos:** permanecen estables independientemente del nivel de producción, tales como alquileres, salarios o licencias de software.



- **Costos variables:** fluctúan en función del volumen de producción o ventas, como ocurre con la adquisición de materia prima o los gastos de distribución.
- **Economías de escala:** se generan cuando el incremento en los niveles de producción permite reducir el costo unitario.
- **Economías de amplitud:** surgen cuando una misma infraestructura o recurso puede aplicarse a múltiples productos o servicios, optimizando el uso de capacidades instaladas.

En cuanto a su gestión, pueden identificarse dos enfoques principales:

- **Modelos impulsados por el costo:** se orientan a minimizar los gastos operativos mediante estrategias como la subcontratación, la automatización o la producción a gran escala. Este enfoque es habitual en industrias de bajo costo, donde la eficiencia constituye el principal factor competitivo.
- **Modelos impulsados por el valor:** priorizan la calidad y la experiencia del cliente por sobre la reducción de costos. Empresas del sector lujo, como marcas exclusivas o cadenas hoteleras cinco estrellas, invierten en personalización y exclusividad, aun a expensas de mayores costos operativos.

Las empresas deben encontrar un equilibrio entre ambos enfoques, identificando con claridad qué costos son críticos para su operación y cuáles pueden optimizarse sin comprometer la calidad ni la experiencia del cliente.

1.2.11 Impacto socio-ambiental

El impacto socio-ambiental constituye un bloque cada vez más relevante en el Modelo Canvas, dado que las empresas ya no son evaluadas únicamente por su rentabilidad económica, sino también por su contribución al bienestar social y a la sostenibilidad ambiental. Según Ocaña (2016), la incorporación de estas dimensiones en la estrategia empresarial se convierte en una fuente de ventaja competitiva, ya que los consumidores, inversores y organismos reguladores valoran de manera creciente la responsabilidad corporativa.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Este enfoque se vincula estrechamente con el paradigma de las empresas de triple impacto, que buscan generar simultáneamente valor económico, social y ambiental. Ello implica que las decisiones estratégicas deben considerar cómo las operaciones afectan a la comunidad y al entorno natural, integrando prácticas que minimicen riesgos y potencien beneficios colectivos.

Una herramienta clave para evaluar este compromiso es la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la ONU en 2015. Estos objetivos constituyen un marco de referencia internacional que orienta a las organizaciones hacia un desarrollo equilibrado, abarcando dimensiones sociales, económicas y ambientales. En términos prácticos, ello se traduce en medidas como el uso eficiente de los recursos, la reducción y reutilización de residuos, la implementación de energías renovables y la adopción de modelos de economía circular.

Las empresas que incorporan estas prácticas, como aquellas certificadas por Sistema B, no solo fortalecen su posicionamiento reputacional y acceden a mayores oportunidades de financiamiento, sino que también optimizan sus costos operativos al aplicar procesos más eficientes.

Los 17 ODS relevantes para el ámbito empresarial incluyen:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr objetivos.

La integración del impacto socio-ambiental en el modelo de negocio no debe interpretarse como una exigencia externa aislada, sino como una oportunidad para generar ventajas competitivas sostenibles.

Figura 3: ODS



Fuente: Alto Comisionado para la Agenda 2030. (2022). Mapa de indicadores para el seguimiento de la Agenda 2030 en España [imagen, p. 16]. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.



Capítulo 2: Modelo de Negocios

El Modelo Canvas constituye una herramienta idónea para estructurar y analizar el modelo de negocio de la línea Londres de Flex-Color, ya que permite representar de manera clara e integral los elementos que intervienen en la creación, entrega y captura de valor. Su enfoque visual facilita la comprensión de los componentes estratégicos y su interrelación, ofreciendo un marco sistemático para evaluar la propuesta y orientar la toma de decisiones.

En este capítulo, el análisis del Canvas se aplicará específicamente a la línea Londres, concebida como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dentro de Flex-Color. Este concepto es un conjunto de actividades o productos dentro de una organización que posee objetivos, estrategias y recursos propios, y que puede gestionarse como un negocio independiente. Según David et al. (2017), las UEN facilitan el enfoque estratégico y la asignación eficiente de recursos en empresas diversificadas. El estudio de estos nueve bloques permitirá comprender cómo la empresa, a través de esta nueva línea, mantiene y refuerza su competitividad en un entorno de alta rivalidad, donde la divergencia y la gestión eficiente resultan claves para sostener la rentabilidad y proyectar el crecimiento futuro.

2.1 Segmentos de mercado y adoptadores tempranos

Los segmentos de mercado para el caso en análisis, pueden agruparse en cuatro grupos principales, cada uno con necesidades y comportamientos diferenciados:

- **Residencial de gama media-alta**

Este segmento está conformado por propietarios de viviendas de clase media y alta, interesados en productos de calidad que integren diseño, funcionalidad y tecnología. Estos clientes valoran la personalización de sus espacios, la estética y la posibilidad de incorporar motorización o integración con sistemas de domótica. La línea *Londres*, al ofrecer múltiples opciones de cabezales, pliegues, bajos, telas, colores, amplia variedad de rieles y opciones de tecnología avanzada, respondiendo de manera precisa a estas expectativas, diferenciándose por su versatilidad y nivel de acabado.



- **Sector corporativo y comercial**

Incluye empresas, hoteles, oficinas y comercios de mediana y gran escala que requieren cortinas funcionales, duraderas y con diseño elegante para proyectos de gran envergadura. En este segmento, la capacidad de personalización, la adaptación a grandes superficies y la disponibilidad de respaldo comercial resultan factores clave. La nueva línea permite cubrir estas demandas con un portafolio flexible que combina calidad y eficiencia operativa.

- **Arquitectos y diseñadores de interiores**

Son actores estratégicos dentro del proceso de difusión de innovaciones, ya que actúan como prescriptores de productos ante sus clientes. Su interés está centrado en la personalización, la estética, tendencias y la incorporación de tecnología aplicada al diseño interior. La línea *Londres* ofrece a estos profesionales un abanico de posibilidades creativas, lo que la convierte en una herramienta valiosa para integrar en proyectos residenciales y corporativos.

- **Distribuidores especializados**

Flex-Color cuenta con una red nacional de más de 250 distribuidores, que constituyen el canal principal para la comercialización de la UEN. Estos distribuidores, al actuar como intermediarios entre la fábrica y el consumidor final, no solo aseguran la llegada del producto al mercado, sino que también inciden en su posicionamiento y aceptación. La misma va a potenciar el atractivo de la marca dentro de la red de distribuidores, reforzando su competitividad, ya que es una manera de centralizar todos los pedidos en un solo lugar, haciéndolos ahorrar mucho tiempo, hoy el recurso más escaso en este segmento.

- **Adoptadores tempranos**

Los adoptadores tempranos se concentran en dos grupos: arquitectos y diseñadores de interiores, y clientes residenciales de gama media-alta. Ambos perfiles buscan productos innovadores, personalizados y estéticamente distintivos, y están dispuestos a incorporar motorización o domótica como parte de la experiencia. Su rol es fundamental para el éxito



inicial del producto, ya que, al recomendarlo e integrarlo en proyectos visibles, promueven la adopción en otros segmentos del mercado.

2.2 Problema

El sector de cortinas y toldos en Argentina se caracteriza por una evolución constante en las preferencias de los consumidores, quienes demandan productos cada vez más personalizados, duraderos y tecnológicamente integrados, y a su vez a un precio competitivo y con tiempos de producción cortos. En este contexto, se observa una limitada presencia de cortinas tradicionales con atributos diferenciadores, con automatización en su producción, lo que genera un vacío en la oferta disponible en el mercado.

La oportunidad radica en desarrollar una propuesta innovadora dentro de la categoría de cortinas tradicionales, incorporando maquinaria de última generación y procesos de confección avanzados que permitan alcanzar estándares de calidad superiores. El desafío, por lo tanto, consiste en introducir la línea Londres como alternativa competitiva en un mercado donde la novedad ha estado históricamente asociada a las rollers y sistemas motorizados, pero no a las cortinas de tela clásica.

El problema estratégico que se plantea es doble: por un lado, implementar de manera eficiente la producción de la nueva línea, con la inversión que ello supone en equipamiento importado y capacitación técnica. Por otro lado, posicionarla en el mercado como una oferta distintiva diferenciada en diseño, calidad y tecnología. Superar este desafío permitirá responder a la creciente demanda de soluciones personalizadas y sostener la competitividad en un entorno dinámico y altamente sensible a la introducción de mejoras.

2.3 Propuesta de valor

La propuesta competitiva de Flex-Color se sustenta en tres pilares estratégicos: innovación tecnológica, sostenibilidad y personalización, ofreciendo soluciones de cortinas y toldos adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

En este marco, la empresa incorpora la línea Londres, orientada a combinar la estética clásica de las cortinas tradicionales con procesos de fabricación avanzados y estándares de calidad superiores. Esta línea incluye versiones blackout y traslucidas, con seis opciones de pliegue, asegurando precisión en el confeccionado, durabilidad y acabados de alto nivel.

Un componente diferenciador de la propuesta es el compromiso con la sostenibilidad. A través del programa Reiniciar, Flex-Color implementa prácticas de reducción de residuos industriales y optimización del uso de materiales reciclables, alineándose con tendencias globales de consumo responsable y generando valor reputacional en el mercado.

Otro aspecto central es la capilaridad comercial, entendida como el grado de cobertura efectiva y densidad de presencia que la empresa logra en el territorio a través de su red de puntos de venta y distribución, asegurando disponibilidad y servicio en la 'última milla' (Kotler & Keller, 2020; Chopra & Meindl, 2016; Christopher, 2016). Esta cobertura garantiza la disponibilidad de la nueva línea en todo el país, junto con un servicio postventa que refuerza la confianza del consumidor y la fidelización de intermediarios estratégicos. La propuesta también incluye una experiencia integral que abarca desde el diseño hasta la instalación, con asesoramiento personalizado para los distintos segmentos de clientes. Este enfoque en la personalización; colores, texturas, sistemas y terminaciones, consolida a Flex-Color como referente en soluciones a medida que combinan confort, estética y funcionalidad.

2.4 Canales

La estrategia de comercialización se apoya en una combinación de canales propios y asociados que aseguran la llegada efectiva al mercado y fortalecen la propuesta de valor de la empresa.

Distribuidores especializados.

Constituye el canal principal y estratégico. Estos intermediarios, al contar con showrooms y experiencia en el rubro, garantizan al consumidor final un



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

asesoramiento adecuado y una experiencia de compra personalizada, consolidando la presencia territorial de la marca.

Ventas B2B.

Flex-Color establece relaciones directas con arquitectos, decoradores y empresas constructoras, actores que demandan soluciones de gran escala y alto estándar para proyectos residenciales, comerciales y corporativos. Este canal permite posicionar la línea Londres en obras que buscan integrar diseño, tecnología y funcionalidad.

Marketing dirigido a distribuidores.

La empresa impulsa acciones de fidelización y capacitación para su red comercial, incluyendo materiales promocionales, catálogos digitales, capacitaciones técnicas y herramientas de gestión de ventas. Estas iniciativas refuerzan el vínculo con los distribuidores y potencian el alcance de la nueva línea.

Ferias y exposiciones.

La participación en eventos del sector permite difundir desarrollos técnico, fortalecer el posicionamiento institucional y ampliar la red de contactos estratégicos. En estos espacios, se presentará la nueva unidad como producto diferenciado que responde a tendencias actuales de diseño y personalización.

En línea con Osterwalder y Pigneur (2010), las fases del canal pueden describirse de la siguiente manera:

1. **Generación de conciencia.** El lanzamiento se comunica a través de canales propios (sitio web, redes sociales) y asociados (ferias, eventos sectoriales). Campañas digitales segmentadas refuerzan el reconocimiento inicial.
2. **Interacción y consideración.** Flex-Color organiza presentaciones presenciales y virtuales, entrega muestras y utiliza recursos como vídeos demostrativos y testimonios para destacar atributos diferenciales.
3. **Cierre de ventas.** Los distribuidores formalizan pedidos mediante plataformas digitales de gestión de ventas. Incentivos como descuentos por volumen o promociones de lanzamiento facilitan la adopción temprana.



4. **Soporte y seguimiento.** La empresa ofrece capacitación, manuales técnicos y un canal de atención postventa para garantizar confianza y continuidad en la relación comercial.
5. **Retroalimentación y mejora continua.** La recolección sistemática de opiniones de distribuidores y clientes permite ajustar tanto la propuesta de producto como las herramientas de apoyo, asegurando la adaptación constante a las demandas del mercado.

2.5 Relaciones con los clientes

Flex-Color desarrolla una estrategia de vinculación basada en la colaboración, la fidelización y el soporte continuo, con el propósito de garantizar que cada integrante de su red comercial cuente con las herramientas y el respaldo necesarios para comercializar la línea Londres de manera eficiente y competitiva.

Gestión personalizada del canal.

La empresa mantiene un contacto directo y constante con sus socios comerciales, brindando asesoría técnica, formación especializada y materiales promocionales que facilitan la comercialización de las cortinas tradicionales. Este acompañamiento permite a los puntos de venta ofrecer un servicio más profesional al usuario final.

Soporte posventa.

Flex-Color dispone de un servicio integral que incluye garantías de producto, asistencia técnica y optimización logística. Este soporte asegura la rápida resolución de consultas y la gestión eficiente de reposiciones, contribuyendo a mejorar la experiencia del cliente final y a consolidar la confianza en la marca.

Programas de fidelización.

Con el objetivo de fortalecer el compromiso de su red, la empresa implementa beneficios exclusivos, como descuentos por volumen, acceso anticipado a lanzamientos y condiciones comerciales preferenciales que estimulan la lealtad hacia la firma.



Co-creación con el canal.

Flex-Color promueve la participación activa de sus aliados comerciales en la definición de la oferta, permitiéndoles adaptar el inventario y seleccionar características de producto ; tipos de tela, terminaciones y cabezales, de acuerdo con las tendencias y preferencias del mercado local.

Esta estrategia integral de relacionamiento genera ventajas competitivas basadas en la rasgos diferenciales sostenidos y la eficiencia relacional (Porter, 1985; Ocaña, 2016): propuesta distintiva, al consolidar una red profesionalizada que transmite valor agregado en el servicio y en la experiencia del cliente final; y eficiencia, al optimizar los flujos de información, reducir tiempos de respuesta y asegurar coherencia en la comunicación comercial. En conjunto, estos elementos fortalecen el posicionamiento de Flex-Color y aseguran que la línea Londres se comercialice de forma alineada con las expectativas del mercado contemporáneo.

2.6 Fuentes de ingresos

La sostenibilidad económica de la nueva unidad de negocio se fundamenta en un esquema diversificado de ingresos, que combina ventas recurrentes a distribuidores con oportunidades de expansión hacia proyectos de gran escala.

Venta de cortinas a distribuidores.

La fuente principal de ingresos proviene de la comercialización directa de la línea red de Flex-Color en Argentina. Estos intermediarios aseguran la llegada del producto al consumidor final, ampliando la cobertura territorial de la empresa.

Ventas por volumen.

Para estimular operaciones de mayor escala, la empresa ofrece descuentos progresivos y condiciones comerciales preferenciales a distribuidores que adquieren volúmenes significativos. Este mecanismo incrementa la rotación de productos y fortalece la relación con clientes clave.

Personalización de productos.

Se incorpora una oferta distintiva diferencial al permitir personalización en aspectos



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

como el tipo de tela, el sistema de pliegue (simple, doble, triple, onda perfecta, entre otros) y acabados específicos. Estas características generan un ingreso adicional mediante precios premium asociados a la adaptación a las preferencias del cliente final.

La combinación de estos mecanismos permite a Flex-Color mantener un modelo de negocio rentable y escalable, asegurando que la línea *de cortinas tradicionales* se consolide como una solución competitiva y de alto valor dentro del mercado argentino de cortinas tradicionales.

2.7 Recursos clave

El éxito de la nueva UEN se apoya en un conjunto de recursos estratégicos que sustentan la capacidad competitiva de Flex-Color y garantizan la excelencia de su oferta. Entre los más relevantes se destacan:

Infraestructura de producción avanzada.

La planta industrial de 5.000 m², equipada con maquinaria de última generación, constituye un pilar esencial. La tecnología importada empleada en los procesos permite confeccionar diversos tipos de cortinas con eficiencia operativa y precisión en los acabados.

Cadena de suministro y materiales de alto desempeño.

La disponibilidad de telas y componentes con especificaciones técnicas superiores es un requisito central. Flex-Color mantiene acuerdos con proveedores estratégicos que aseguran exclusividad y variedad en su catálogo, ofreciendo productos personalizables que responden a las demandas del mercado de gama media-alta y alta.

Talento humano especializado. El equipo técnico posee experiencia en el manejo de maquinaria avanzada y en la confección a medida, lo que garantiza el cumplimiento de estándares exigentes. A su vez, la capacitación continua en servicio y atención comercial fortalece la relación con la red de distribuidores y agrega valor en toda la cadena de entrega.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Canal comercial consolidado.

La red nacional de intermediarios especializados facilita la cobertura territorial y asegura la llegada al consumidor final mediante puntos de venta confiables y capacitados.

Relaciones estratégicas y alianzas.

Las colaboraciones con estudios de arquitectura, diseñadores de interiores y proveedores de insumos diferenciales amplían la visibilidad de la marca y aseguran el acceso a materiales innovadores, reforzando la posición de Flex-Color en el sector de la decoración y la protección solar.

Marca y reputación.

Con más de treinta años de trayectoria, la empresa ha construido una identidad basada en la innovación, la excelencia técnica y la atención personalizada. Este capital intangible consolida la confianza de los aliados comerciales y consumidores, constituyendo un activo clave para el posicionamiento de la línea Londres como referente en cortinas tradicionales de alta gama.

2.8 Actividades clave

El desarrollo de la línea Londres exige un conjunto de actividades estratégicas que aseguren su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad operativa dentro del mercado argentino de cortinas tradicionales. Entre las más relevantes se destacan:

Producción de cortinas tradicionales.

La confección de la línea constituye la actividad central de la nueva Unidad Estratégica de Negocios. Implica la operación y el mantenimiento de maquinaria automatizada y semiautomatizada que permite elaborar modelos con diferentes cabezales y terminaciones, en una amplia variedad de telas. El proceso productivo se apoya en estándares técnicos exigentes que garantizan precisión, uniformidad y un acabado superior.

Gestión de la cadena de suministro.

El abastecimiento continuo de insumos textiles y componentes metálicos resulta



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

esencial para sostener la eficiencia del proceso productivo. Con un catálogo de más de 350 tipos de telas, Flex-Color gestiona la relación con proveedores nacionales e internacionales mediante acuerdos de exclusividad y políticas de stock estratégico. Esta gestión permite responder en tiempo y forma a los pedidos provenientes del canal comercial y mantener la estabilidad de la producción ante variaciones en la demanda o en la disponibilidad de materiales.

Innovación y mejora continua.

La empresa sostiene un proceso permanente de actualización tecnológica y de exploración de nuevas tendencias en diseño y materiales sostenibles. La adopción de maquinaria de última generación, junto con el desarrollo de colecciones experimentales y el seguimiento de ferias internacionales, asegura los rasgos diferencial del producto y la renovación constante de la oferta.

Capacitación y gestión del talento.

La formación técnica del personal interno es un factor crítico de éxito. Los operarios reciben entrenamiento específico en el uso de la maquinaria, control de procesos y estándares de confección. Paralelamente, Flex-Color desarrolla programas de formación comercial dirigidos a sus aliados de venta, puntos de venta y estudios asociados, orientados a mejorar la presentación del producto, el conocimiento técnico y la argumentación de valor frente al cliente final.

Distribución y logística.

La eficiencia logística constituye una actividad clave, dado que el canal indirecto de Flex-Color, compuesto por más de 250 puntos de venta, depende de un sistema de transporte confiable y de una gestión de inventarios ágil. Se prioriza la coordinación de entregas por zonas, la planificación semanal de despachos y el monitoreo de tiempos de tránsito para optimizar costos y asegurar la disponibilidad del producto en todo el país.

Marketing y promoción.

La visibilidad de la línea Londres se apoya en un plan de marketing integral que



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

combina acciones institucionales, comerciales y digitales. Entre las principales iniciativas se destacan:

- **Campañas dirigidas al canal comercial**, con lanzamientos temáticos, presentaciones presenciales y materiales de comunicación exclusivos.
- **Capacitaciones y clínicas de producto**, presenciales y virtuales, orientadas a la demostración práctica de los distintos cabezales, terminaciones y opciones de motorización.
- **Catálogos digitales interactivos** y fichas técnicas descargables que facilitan el asesoramiento al cliente final desde el punto de venta.
- **Kits de exhibición y muestrarios** que refuerzan la identidad visual de la marca en los showrooms de los aliados comerciales.
- **Participación en ferias y eventos del sector**, como espacios para fortalecer el posicionamiento institucional y generar nuevos vínculos con profesionales del diseño y la arquitectura.
- **Estrategias de comunicación digital**, centradas en redes sociales, mailing y contenido audiovisual que promueve las líneas de diseño, las combinaciones de telas y las soluciones motorizadas.

Estas acciones fortalecen la presencia de la marca, refuerzan la percepción de la colección como una propuesta innovadora y consolidan la fidelidad del canal comercial.

Aseguramiento del desempeño.

Durante todo el proceso productivo se aplican controles sistemáticos que incluyen pruebas de resistencia de materiales, revisión de costuras, alineación de pliegues y validación de medidas finales. Este sistema de control de procesos garantiza la coherencia con los estándares internos y la satisfacción de los clientes.

Gestión del canal comercial.

La comunicación permanente y el soporte técnico-comercial consolidan el vínculo con los intermediarios. Flex-Color brinda asesoramiento, materiales de apoyo, seguimiento posventa y acompañamiento en proyectos de obra, fortaleciendo la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

capacidad de sus aliados para introducir y sostener la línea Londres en el mercado nacional.

2.9 Asociaciones clave

Entre las más relevantes se destacan:

- **Proveedores de maquinaria avanzada.** La empresa mantiene vínculos estratégicos con proveedores de tecnología de última generación, fundamentales para la confección de cortinas tradicionales. Estas asociaciones garantizan calidad, mantenimiento continuo y actualización permanente de los equipos.
- **Proveedores de materia prima.** Flex-Color trabaja con proveedores confiables de telas y componentes, lo que asegura la disponibilidad de un amplio catálogo y estándares elevados de calidad. Estas alianzas permiten, además, explorar nuevas opciones de materiales que refuercen la personalización e identidad de la línea y acceder de manera exclusiva a determinadas novedades, con opción a exclusividades.
- **Red de distribuidores.**
- **Instituciones de formación y capacitación.** La empresa establece vínculos con centros de capacitación técnica y profesional que actualizan los conocimientos de su personal interno y de sus distribuidores. Este tipo de asociaciones refuerza la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y eleva la calidad del servicio brindado.
- **Alianzas en responsabilidad social.** En el marco de su compromiso con la sostenibilidad, la empresa colabora con organizaciones ambientales y sociales. El programa *REINICIAR* constituye un ejemplo de ello, orientado a la reutilización de materiales y a la promoción del consumo responsable, en línea con las tendencias de sustentabilidad del mercado.



2.10 Estructura de costos

La implementación y comercialización de la línea Londres exige a Flex-Color una gestión eficiente de los principales componentes de su estructura de gastos operativos y de inversión.

Inversión en maquinaria.

La adquisición de equipos de última generación constituye uno de los desembolsos más significativos. Las máquinas importadas permiten confeccionar cortinas con diversos tipos de cabezales y terminaciones personalizadas. Además del costo inicial, se incluyen los gastos de mantenimiento preventivo, calibración y eventuales actualizaciones tecnológicas que garanticen la continuidad de los estándares técnicos exigidos por la empresa.

Insumos y materiales.

La compra de telas, rieles, ganchos, hilos y demás componentes representa un rubro crítico para el funcionamiento de la unidad. Flex-Color prioriza acuerdos de suministro con proveedores nacionales, que aseguran disponibilidad constante, homogeneidad en la calidad textil y condiciones de entrega confiables. En una segunda etapa, y a medida que la operación adquiera mayor escala, se prevé incorporar proveedores internacionales asociados a la marca, con el fin de ampliar la variedad de tejidos, acceder a desarrollos exclusivos y reforzar el posicionamiento premium de la línea. Esta estrategia mixta permite equilibrar costos, garantizar continuidad de abastecimiento y sostener la identidad diferenciada del producto.

Recursos humanos.

La operación de la planta requiere personal altamente capacitado en el uso de tecnología avanzada y en técnicas de confección especializada. A los salarios y cargas sociales se suman las inversiones en formación continua, destinadas a asegurar eficiencia productiva, precisión en los procesos y excelencia en los resultados finales.

Logística y distribución.

El abastecimiento del canal comercial genera costos vinculados al transporte,



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

embalaje, almacenamiento y gestión de inventarios. Bajo el modelo de distribución indirecta, estos gastos se orientan a garantizar entregas puntuales y confiables, manteniendo la coherencia entre la producción y la demanda del mercado.

Marketing y comunicación comercial.

El lanzamiento y sostenimiento de la UEN implican inversiones en campañas institucionales, participación en ferias sectoriales, estrategias digitales y materiales de apoyo para el canal comercial. Estas acciones resultan esenciales para posicionar la colección, fortalecer la visibilidad de la marca y respaldar las actividades de los aliados de venta.

Gastos operativos generales.

Incluyen los servicios públicos, mantenimiento edilicio, administración, gestión financiera y otros rubros necesarios para sostener la operatividad cotidiana de la planta industrial y las oficinas de soporte.

Una adecuada administración de estos componentes permitirá a Flex-Color optimizar su modelo de negocio, preservar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad económica de la línea Londres en el mercado de cortinas tradicionales.

2.11 Impacto socioambiental

Impacto ambiental

- **Reutilización de materiales (ODS 12: Producción y consumo responsables).** A través del programa *Reiniciar*, se reutilizan todos los materiales sobrantes del proceso productivo, reduciendo el desperdicio y fomentando un esquema de economía circular. En el nuevo proyecto, este enfoque se aplica optimizando el uso de telas y aluminio, minimizando el impacto ambiental.
- **Eficiencia energética en la producción (ODS 7: Energía asequible y no contaminante).** La inversión en maquinaria avanzada incrementa la precisión y calidad de la fabricación, a la vez que disminuye el consumo energético. La



modernización de la planta industrial favorece la adopción de prácticas más limpias y eficientes, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono.

- **Uso responsable de recursos (ODS 13: Acción por el clima).** Flex-Color implementa medidas de gestión eficiente del agua, la energía y las materias primas, reduciendo emisiones de CO₂ mediante la optimización de procesos y la disminución de desechos.
- **Avance en materiales sostenibles (ODS 9: Industria, innovación e infraestructura).** La empresa fomenta alianzas con proveedores de textiles ecológicos y certificados, como es el caso de JM, incorporando telas recicladas o de bajo impacto ambiental que fortalecen su posicionamiento como referente en el rubro de la decoración sustentable.

Impacto social

- **Generación de empleo y trabajo decente (ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico).** Flex-Color sostiene empleos directos en Mendoza e indirectos a través de su red de comerciantes. La nueva UEN implica la capacitación de personal en nuevas tecnologías, lo que mejora la empleabilidad y promueve el crecimiento económico sostenible.
- **Contribución a comunidades sostenibles (ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles).** Las cortinas con propiedades de aislamiento térmico y blackout favorecen la eficiencia energética en viviendas y edificios comerciales, reduciendo la necesidad de climatización artificial y mejorando la calidad de vida de los usuarios.
- **Educación y capacitación (ODS 4: Educación de calidad).** La empresa impulsa la formación continua de empleados y distribuidores en aspectos técnicos y en prácticas sostenibles, fortaleciendo capacidades y promoviendo un modelo de negocio más responsable.

Relación con la economía de triple impacto

La línea Londres se enmarca en la lógica de la economía de triple impacto. Este enfoque propone un modelo empresarial que integra simultáneamente la creación



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

de valor económico, social y ambiental. Según la Organización de las Naciones Unidas (2015), este paradigma promueve un desarrollo sostenible en el cual las organizaciones contribuyen activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante prácticas responsables e innovadorasl.

- **Impacto económico:** generación de empleo, desarrollo regional y sostenibilidad financiera.
- **Impacto social:** promoción del trabajo digno, capacitación constante y colaboración con distribuidores y comunidades.
- **Impacto ambiental:** optimización de procesos, reutilización de materiales y reducción de residuos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (2015) orientan la acción empresarial hacia un equilibrio entre rentabilidad económica, impacto social y sostenibilidad ambiental, promoviendo la responsabilidad corporativa como fuente de ventaja competitiva.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Capítulo 3: Diagnóstico interno

Este capítulo presenta una descripción integral de Flex-Color SRL, con el objetivo de comprender su situación actual y sentar las bases para el análisis estratégico posterior. Se abordará el desarrollo del negocio, su identidad organizacional y los indicadores de diferencia, eficiencia y Valor Empresario, que permitirán analizar las capacidades de la empresa para generar ventajas competitivas sostenibles.

3.1. Desarrollo del negocio actual

Orígenes y evolución.

Flex-Color SRL fue fundada en 1992 en Mendoza como importadora de cortinas venecianas de PVC. En 1998 inició su etapa industrial con la fabricación de ventanas de aluminio, y en 2002 incorporó la producción de cortinas Roller y motorización. A lo largo de las décadas siguientes, la empresa amplió su cartera de productos (venecianas de madera, toldos, verticales), consolidó alianzas estratégicas, como la relación comercial iniciada en 2010 con Vertilux, y expandió progresivamente su infraestructura productiva. En 2022 se construyó una planta de 5.000 m² en Maipú, Mendoza, y en 2024 lanzó nuevas líneas de producto, entre ellas Dunes, reafirmando su vocación por la innovación.

Modelo de negocio.

La compañía opera bajo un esquema B2B2C (Business to Business to Consumer). En la primera etapa (B2B), fabrica y provee insumos y sistemas completos a distribuidores, fabricantes e instaladores. En la segunda (B2C), son estos intermediarios quienes comercializan, instalan y brindan servicio al cliente final. De este modo, Flex-Color mantiene una relación directa con más de 250 distribuidores en todo el país, sin intervenir en la venta minorista. Este modelo le permite asegurar uniformidad en el nivel de terminación de los productos y, al mismo tiempo, aprovechar la cobertura territorial y el conocimiento local de sus socios comerciales.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Portafolio de productos y servicios.

Actualmente, Flex-Color comercializa más de 80.000 unidades anuales, distribuidas en más de veinte líneas de producto. El segmento Manhattan concentra casi la mitad de las ventas (49%), seguido por Barcelona con un 20%, lo que refleja la fuerte presencia de la empresa en el segmento de cortinas verticales y rollers.

El catálogo de la compañía ha evolucionado a lo largo de más de tres décadas e incluye cortinas enrollables, romanas, verticales, venecianas de aluminio y de madera, paneles orientales, cortinas tradicionales y toldos, además de sistemas motorizados de última generación. A ello se suman más de 350 tipos de telas, entre las que se destacan tejidos técnicos, como los screens con distintos factores de apertura, telas acrílicas para toldos y géneros decorativos como distintas variantes de poliéster.

La diferenciación de Flex-Color se apoya en tres pilares:

1. Un catálogo de telas y colores exclusivos.
2. La incorporación de tecnología de vanguardia en procesos y productos.
3. Un control de estándares riguroso que asegura durabilidad y funcionamiento confiable.

Asimismo, la política de soporte a distribuidores constituye otro eje central. La empresa brinda capacitaciones técnicas, programas de actualización en tendencias de diseño, provisión de materiales de marketing y asistencia en gestión comercial. Este acompañamiento fortalece la relación con la red de distribución y contribuye a mantener la experiencia de marca en los puntos de venta.

Capacidades e infraestructura.

La planta industrial concentra todas las áreas críticas de la organización (producción, compras, recursos humanos, comercial y administración) y sostiene procesos homogéneos de producción y control de calidad. La empresa cuenta con 80 empleados, lo que le permite mantener una estructura ágil y especializada,



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

adecuada para responder a la demanda nacional.

Orientación estratégica.

Desde su creación, Flex-Color ha orientado su estrategia hacia la innovación y el desarrollo de líneas de producto que fortalezcan su posicionamiento en segmentos de mayor valor agregado. En los últimos años, la empresa ha incorporado nuevas líneas de cortinas, con el objetivo de captar a consumidores exigentes y así seguir consolidando su presencia en el segmento premium.

3.2. Identidad organizacional

La identidad organizacional constituye el conjunto de rasgos esenciales que definen la naturaleza de una empresa y la distinguen dentro de su sector. Incluye su propósito, aspiraciones, valores, normas, estructura interna y la forma en que se vincula con su entorno.

Desde el enfoque de Ocaña (2016), la identidad se configura como un paradigma organizacional, resultado de la interacción entre cuatro componentes fundamentales: misión, visión, cultura y estructura. Estos elementos cumplen un rol estratégico, ya que orientan el accionar cotidiano, facilitan la adaptación frente a los cambios del entorno y sustentan las ventajas competitivas.

La coherencia entre dichos componentes se refleja en la capacidad de la organización para diferenciarse y generar valor sostenible. Este grado de coherencia puede evaluarse a través del factor de individuación (fi), indicador que se abordará en el análisis posterior.

En los apartados siguientes se desarrolla cada elemento, integrando su definición teórica con la aplicación específica al caso de Flex-Color SRL. Para la determinación de estos elementos se aplicaron cuestionarios cuyos resultados respaldan las clasificaciones obtenidas; los instrumentos completos y las respuestas se presentan en la sección de Anexos.



3.2.1. Visión

La visión organizacional constituye uno de los elementos centrales de la identidad estratégica de una empresa. Según Ocaña (2016), se trata de una declaración que expresa la aspiración de la organización respecto de lo que desea llegar a ser en el futuro, orientando su rumbo y sirviendo como guía para la toma de decisiones estratégicas.

Diversos autores coinciden en que la visión debe ser clara, ambiciosa y alcanzable. Para Chiavenato (2007), debe inspirar y movilizar a los miembros de la organización, generando un sentido de propósito compartido. En la misma línea, Jones (2013) sostiene que la visión cumple una doble función: interna, como herramienta de cohesión de los recursos humanos, y externa, como señal al mercado sobre la identidad y las ambiciones de la empresa. Por su parte, David, David y Barunke (2017) destacan que una visión efectiva debe responder a tres preguntas: ¿en qué negocio estaremos en el futuro?, ¿cuál será nuestra ventaja competitiva?, y ¿cómo queremos ser percibidos por clientes, empleados y la sociedad? Finalmente, Hellriegel (2009) advierte que la visión debe proyectar un horizonte de largo plazo, pero sin rigidez, ya que los cambios del entorno pueden requerir ajustes estratégicos.

En el caso de Flex-Color, la visión actual se encuentra implícita en sus prácticas y objetivos estratégicos más que en un enunciado formal difundido. La empresa ha orientado su crecimiento hacia la diversificación, incorporación de tecnología de vanguardia y fortalecimiento de su red de distribuidores a nivel nacional.

Los resultados del cuestionario interno reflejan que directivos y colaboradores perciben que la empresa “apunta a consolidarse como referente nacional en soluciones para cortinas, ofreciendo excelencia, vanguardia y variedad de productos”. Esta percepción compartida proyecta a Flex-Color como una compañía que busca mantener un posicionamiento competitivo alto, combinando diferenciación a través de diseño, materiales innovadores y personalización, con un servicio ágil y especializado.



No obstante, y siguiendo a Daft (2020), es fundamental que la visión se formalice en un enunciado claro y comunicable. La ausencia de un documento oficial puede limitar su función de guía estratégica, ya que diferentes miembros interpretan de modo distinto las prioridades a largo plazo. Una posible formulación sería:

“Ser reconocida como la empresa argentina líder en protección solar, destacándose por la mejora continua, la calidad y el compromiso con el cliente”.

Según la clasificación propuesta por Ocaña (2016), las visiones pueden agruparse en cuatro tipos:

- **Visión difusa:** No está claramente formulada ni compartida, lo que impide generar compromiso organizacional. En este tipo de visión, cada área o persona puede interpretar la dirección estratégica de manera distinta, generando dispersión de esfuerzos y pérdida de coherencia. Se traduce en baja motivación y falta de alineamiento interno.
- **Visión compleja:** Integra múltiples elementos pero sin jerarquizarlos ni comunicarnos de manera efectiva. Esto produce confusión y ambigüedad, ya que los miembros de la organización no logran identificar cuáles son las prioridades estratégicas. La visión compleja puede derivar en proyectos simultáneos que compiten entre sí, generando desgaste de recursos.
- **Visión simple:** Comunica objetivos claros, concretos y comprensibles para todos los niveles de la organización. Este tipo de visión facilita la cohesión y el alineamiento estratégico, ya que actúa como guía práctica para la acción cotidiana. Si bien es efectiva para dar dirección y claridad, puede resultar limitada si no incorpora mecanismos de revisión frente a cambios del entorno.
- **Visión concentrada:** Es el estadio más avanzado, porque combina claridad y simplicidad con sistemas de medición, seguimiento y ajuste. Este tipo de visión no solo comunica el rumbo estratégico, sino que además incluye



herramientas de gestión para monitorear avances y corregir desvíos. Las organizaciones con visión concentrada suelen contar con mayor resiliencia, capacidad de aprendizaje y ventajas competitivas dinámicas.

Esta tipología no sólo tiene valor conceptual, sino que también permite medir la madurez estratégica de una organización. Mediante cuestionarios internos es posible diagnosticar el grado de claridad y alineación de la visión. En el caso de Flex-Color, el instrumento aplicado a directivos y personal clave arrojó un puntaje de 0,74, que según la escala de Ocaña corresponde a una Visión Simple.

La clasificación alcanzada indica que la empresa cuenta con una dirección estratégica clara, valores sólidos y coherencia interna, lo que facilita la alineación de esfuerzos hacia objetivos comunes. Este nivel de madurez representa una base cultural y organizacional favorable para sostener el crecimiento, adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su posicionamiento en el mercado argentino.

3.2.2. Misión

La misión organizacional constituye la declaración que define la razón de ser de la empresa en el presente, especificando qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Según Ocaña (2016), es “la tarea que se encomienda al empresario estratega para que sus negocios sean exitosos”, articulando en un enunciado claro los elementos esenciales de la actividad empresarial. La misión debe orientar la acción cotidiana y servir como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas, operativas y comerciales.

Para Chiavenato (2007), la misión cumple una función unificadora, ya que alinea los esfuerzos de todas las áreas hacia un propósito común. David, David y Barunke (2017) destacan que una misión bien formulada constituye un instrumento para guiar el crecimiento, evaluar oportunidades y mantener la coherencia estratégica en un entorno cambiante. A su vez, Daft (2020) subraya que la misión debe reflejar los valores esenciales de la organización y expresar la contribución que realiza a clientes y sociedad, mientras que Hellriegel (2009) advierte que una misión ambigua



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

o mal comunicada puede generar desorientación interna y pérdida de competitividad.

En el caso de Flex-Color, la misión oficial declarada es:

“Ser la marca que transforma espacios a través de cortinas y toldos de vanguardia, con innovación, estética y tecnología, y el compromiso de brindar siempre productos de la más alta calidad.”

Este enunciado presenta varios atributos positivos. Define claramente el qué (soluciones en cortinas y toldos), el cómo (actualización, estética y tecnología) y el para quién (clientes que valoran la excelencia, comodidad y estilo). Asimismo, proyecta una orientación hacia la mejora continua, coherente con la trayectoria de la empresa en la incorporación de maquinaria de última generación, la diversificación de sistemas y la actualización permanente de su catálogo de telas.

La información recopilada en los cuestionarios internos revela que tanto directivos como colaboradores perciben la misión como un compromiso con la satisfacción del cliente y las buenas prácticas empresariales, destacando la capacidad de Flex-Color para adaptarse a las demandas del mercado. No obstante, algunos señalaron la necesidad de reforzar su difusión interna, ya que no todos la recuerdan de forma literal, aunque comprenden sus lineamientos generales.

Según la clasificación propuesta por Ocaña (2016), las misiones pueden ser:

- **Misión cerrada:** Se caracteriza por su vaguedad y falta de precisión en cuanto a clientes y productos. Esta indefinición genera una visión restringida del negocio, con escasa proyección de crecimiento y limitaciones para innovar. Las organizaciones con misión cerrada tienden a tener dificultades para motivar a su personal, ya que no logran transmitir un propósito claro.
- **Misión errática:** Centra excesivamente la atención en los deseos inmediatos de los clientes, sin un foco definido en el producto o en la propuesta de valor. Esto provoca cambios continuos de rumbo, inestabilidad estratégica y falta de

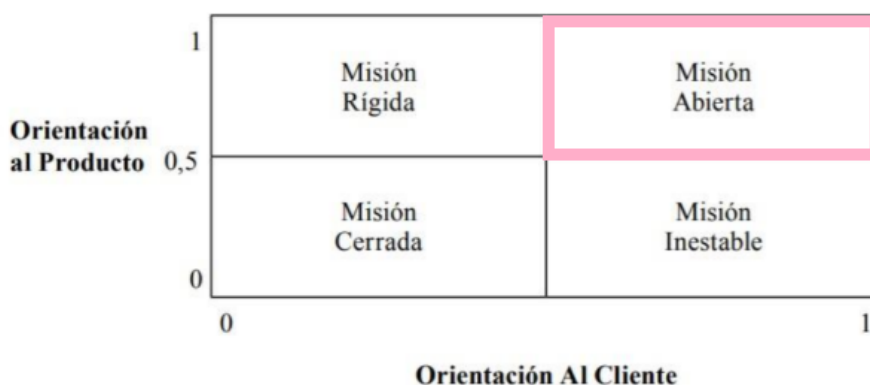


coherencia a largo plazo. Las empresas con misión errática suelen presentar alta dispersión de recursos y bajo nivel de eficiencia.

- **Misión rígida:** Define el producto con precisión pero descuida la relación con el cliente, lo cual conduce a un enfoque limitado y operativo. Esta rigidez impide adaptarse a los cambios del mercado, generando resistencia a la evolución tecnológica. Aunque puede otorgar cierta estabilidad en el corto plazo, en el mediano y largo plazo deriva en pérdida de competitividad frente a empresas más dinámicas.
- **Misión abierta:** Representa la categoría más favorable, ya que integra de manera equilibrada el foco en el producto y en el cliente. Permite responder con flexibilidad a los cambios del entorno sin perder un núcleo estratégico claro. Este tipo de misión fomenta la innovación, la diversificación y la construcción de relaciones sólidas con el mercado, siendo especialmente efectiva en sectores dinámicos, personalizados y altamente competitivos.

En este marco, el cuestionario aplicado a Flex-Color arrojó un puntaje de 0,84, lo que permite clasificar su misión como Misión Abierta. Esta categoría indica que la empresa reconoce de manera equilibrada las necesidades de sus clientes y la naturaleza de su producto, al tiempo que mantiene capacidad de adaptación a nuevas tendencias y exigencias del mercado.

Figura 4: Matriz de orientación estratégica: producto–cliente.





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 132).

La clasificación obtenida refleja la coherencia entre la misión declarada y las prácticas empresariales de Flex-Color. Su misión es clara, diferenciadora y adaptable, lo que confirma su potencial para sostener el crecimiento, fortalecer relaciones comerciales y responder de forma proactiva a las oportunidades del entorno. El desafío hacia adelante será reforzar su difusión interna para que todos los colaboradores la conozcan y la utilicen como referencia cotidiana, consolidando así su rol como guía de la acción organizacional.

3.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye uno de los elementos más profundos y determinantes de la identidad de una empresa. Para Chiavenato (2007), la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de una organización. Se manifiesta en la forma en que se realizan las tareas, en los estilos de liderazgo, en las relaciones interpersonales y en los mecanismos de comunicación interna. Según Daft (2020), la cultura puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva si está alineada con la estrategia y favorece la innovación, la cooperación y la orientación al cliente.

Desde un enfoque complementario, Jones (2013) plantea que la cultura cumple funciones clave como generar cohesión interna, facilitar el control social y proveer un marco de sentido que guía las acciones individuales hacia los objetivos colectivos. Hellriegel (2009) advierte que una cultura rígida, anclada en prácticas obsoletas, puede obstaculizar la creatividad y la adaptación, mientras que una cultura flexible y abierta al aprendizaje facilita la implementación de estrategias de cambio y crecimiento.

Anzola (2003) subraya que la cultura se transmite mediante símbolos, historias y rituales que refuerzan las creencias y valores centrales. Estos elementos intangibles se consolidan en la memoria organizacional y se convierten en referentes para las



generaciones futuras de empleados. Por su parte, Ocaña (2016) la define como el “paradigma organizacional”, es decir, el sistema compartido de valores, creencias, presunciones, símbolos, rituales, historias, rutinas, estructura de poder y sistemas de control que otorgan sentido a la vida interna de la organización y orientan la conducta de sus miembros. Este paradigma no solo actúa como marco de referencia para la toma de decisiones, sino que también condiciona la capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios del entorno.

2.3.1. Paradigma organizacional

Figura 5: Modelo de los componentes del paradigma organizacional.



Fuente: Schein (1985, citado en Chiavenato, 2017)

El paradigma organizacional constituye el núcleo central de la cultura de la empresa, pues concentra aquellos valores, creencias y presunciones que orientan el comportamiento de sus miembros y dan coherencia al accionar colectivo. De acuerdo con Ocaña (2016), este paradigma se expresa en tres leyes fundamentales: valores, creencias y presunciones, a las que se suman historias, rutinas, rituales, símbolos, sistemas de control y la estructura de poder que refuerzan y transmiten la cultura organizacional en el tiempo.

En el caso de Flex-Color, estas dimensiones se manifiestan de la siguiente manera:



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- **Valores:** Constituyen el pilar identitario de la organización y están directamente relacionados con su misión y visión. Los valores institucionales declarados incluyen la calidad, la innovación, el servicio, la sostenibilidad, la colaboración y el respeto. Estos principios se reflejan en la orientación hacia la excelencia en productos y procesos, la búsqueda constante de nuevas tendencias y tecnologías, el compromiso con la atención personalizada, la responsabilidad ambiental y el fomento del trabajo en equipo.
- **Creencias:** Aunque más específicas que los valores, guían implícitamente la acción de los miembros de la empresa. En Flex-Color pueden identificarse creencias compartidas, como la importancia de brindar un servicio postventa confiable, el convencimiento de que la satisfacción y fidelización de los clientes dependen tanto del estándar técnico del producto como del acompañamiento en el asesoramiento, y la convicción de que la innovación es la clave para sostener la posición competitiva.
- **Presunciones:** Constituyen el núcleo real de la cultura y son asumidas como verdades evidentes por los integrantes. En Flex-Color se asume como dado que la calidad y la estética de sus productos deben superar siempre los estándares de la competencia, que el cliente valora la confiabilidad y trayectoria de la empresa, y que el compromiso de los equipos internos es condición indispensable para sostener la reputación de la marca.
- **Historias:** Las narrativas organizacionales funcionan como mecanismos de legitimación cultural. En Flex-Color destacan las historias ligadas a su trayectoria de más de 30 años en el mercado nacional, los hitos de incorporación de nuevas líneas de productos y la apertura de showrooms como símbolos de crecimiento y consolidación. También se transmiten internamente relatos sobre la superación de desafíos económicos nacionales y la capacidad de adaptación de la empresa frente a cambios tecnológicos.



- Rutinas y rituales: La cultura cotidiana se expresa en prácticas habituales como la puntualidad, las reuniones de coordinación entre áreas y la atención al detalle en los procesos productivos. En cuanto a rituales, se destacan los festejos de cumpleaños, las reuniones sociales de fin de año y los reconocimientos a empleados destacados, que fortalecen la cohesión del grupo.
- Símbolos: Se manifiestan en elementos tangibles que representan jerarquía y pertenencia. En Flex-Color, las oficinas de gerencia y los espacios de showroom funcionan como símbolos de prestigio y visibilidad organizacional. Asimismo, la identidad gráfica de la marca y los catálogos de productos actualizados constituyen símbolos de confiabilidad y diferenciación frente al mercado.
- Estructura organizacional: Está definida por la existencia de distintos niveles jerárquicos que aseguran el orden y la coordinación: gerencia general, mandos intermedios (responsables de producción, administración, ventas y marketing, desarrollo de producto) y equipos operativos. Esta distribución fomenta la especialización, aunque también promueve la integración interdisciplinaria en proyectos de desarrollo técnico.
- Sistema de control: Flex-Color emplea indicadores de gestión y procedimientos estandarizados para asegurar la calidad y eficiencia en todas las áreas. A nivel interno, se desarrollan evaluaciones periódicas de desempeño y reuniones de seguimiento, lo que permite medir el cumplimiento de metas y detectar oportunidades de mejora.
- Estructura de poder: La cultura se encuentra fuertemente definida por la dirección general, que establece lineamientos estratégicos y transmite los valores centrales de la organización. No obstante, se busca fomentar la participación de todos los niveles, promoviendo la iniciativa y la proactividad



de los empleados en la propuesta de nuevas ideas y soluciones, que luego son evaluadas por los responsables de área.

Figura 6: Modelo de tipologías culturales organizacionales.

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	<p>CULTURA ANTICIPADORA</p> <p>Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas.</p> <p><i>Anticipación al cambio</i></p>	<p>CULTURA INICIADORA</p> <p>Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de Riesgo</p> <p><i>Provocadores del cambio</i></p>
	Baja	<p>CULTURA REZAGADA</p> <p>Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo</p> <p><i>Resistencia al Cambio</i></p>	<p>CULTURA SEGUIDORA</p> <p>Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual.</p> <p><i>Acompañamiento del cambio</i></p>
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 241).

El resultado del cuestionario aplicado a Flex-Color arrojó un puntaje de 0,76, que la ubica en el nivel de Cultura Anticipadora. Esto indica que la empresa posee un núcleo sólido de valores compartidos, como la excelencia, el progreso y el compromiso con el cliente, y que su cultura favorece la cooperación interna, la adaptabilidad y la búsqueda constante de mejoras.

La orientación anticipadora se refleja en la disposición de la organización para incorporar nuevas tecnologías, diversificar su portafolio y explorar segmentos de mercado no completamente atendidos. La mayoría de los colaboradores perciben la cultura de Flex-Color como colaborativa y flexible, con apertura al diálogo y predisposición para ajustar procesos en función de las necesidades de los clientes. Asimismo, destacan el orgullo por el nivel de terminación de los productos y el uso de tecnología avanzada como parte de la identidad de la empresa.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

No obstante, algunos participantes señalaron oportunidades de mejora en la formalización de procesos y en la comunicación interna, a fin de garantizar una mayor alineación en torno a objetivos y prioridades.

La cultura actual de Flex-Color constituye, por tanto, una fortaleza estratégica, al combinar cohesión interna, orientación a la calidad y apertura a la innovación. Este capital cultural no solo respalda el crecimiento sostenido de la empresa, sino que también crea condiciones favorables para la implementación de estrategias de diversificación y de adaptación frente a contextos cada vez más dinámicos y competitivos. Para avanzar hacia una cultura plenamente anticipadora, será necesario profundizar en la sistematización del aprendizaje organizacional, reforzar la comunicación transversal y consolidar espacios de intercambio formal que nutran la generación de nuevas ideas y proyectos.

3.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional constituye el conjunto de disposiciones formales que determinan cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una empresa. Según Ocaña (2016), es el “esqueleto” que sostiene la organización, al definir funciones, jerarquías, canales de comunicación y mecanismos de coordinación. Una estructura adecuada debe ser coherente con la estrategia, la cultura y el entorno, ya que de ella dependen la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación.

Para Chiavenato (2007), la estructura no solo establece niveles jerárquicos y relaciones de autoridad, sino que también regula los flujos de trabajo y de información, cumpliendo un papel clave en la integración de esfuerzos y la optimización de recursos. En palabras de Daft (2020), la estructura organizacional es el marco formal que permite transformar la estrategia en acciones concretas, y debe revisarse periódicamente para garantizar que se mantenga alineada con las necesidades del negocio. A su vez, Hellriegel (2009) advierte que no existe una “estructura ideal” universal: la más adecuada es aquella que permite implementar la estrategia con eficacia y responder a las condiciones del ambiente sectorial.



De acuerdo con Jones (2013) clasifica las estructuras según el criterio de agrupación:

- Estructura funcional: Características: las actividades se agrupan por áreas de especialización: producción, finanzas, recursos humanos, comercial, etc. Cada departamento tiene objetivos claros y reporta a la dirección general.
- Estructura divisional: Características: la organización se segmenta por productos, mercados o regiones geográficas. Cada división funciona casi como una unidad autónoma con sus propios recursos y objetivos.
- Estructura matricial: Características: combina criterios funcionales y divisionales. Los empleados tienen doble dependencia: responden tanto a un jefe funcional (ej. producción) como a un jefe divisional (ej. línea de producto).
- Estructura en red: Características: combina unidades internas con alianzas externas estratégicas (proveedores, socios, distribuidores). Se centra en la cooperación y la flexibilidad, más que en la jerarquía.

Ambas tipologías se complementan: mientras Ocaña enfatiza el grado de formalización y flexibilidad, Jones resalta el criterio de agrupación.

Los resultados del cuestionario aplicado a directivos y mandos medios muestran que la mayoría percibe la estructura de Flex-Color como ordenada, clara y funcional, con roles bien definidos y canales de comunicación establecidos. Esto se reflejó en un puntaje promedio de 0,70. No obstante, algunos señalaron la necesidad de delegar más decisiones tácticas en niveles intermedios para agilizar la implementación de proyectos en contextos de alta demanda.

Formalmente, Flex-Color presenta una estructura funcional (Jones), con departamentos bien delimitados: producción, compras, recursos humanos, comercial y administración. La dirección general concentra las decisiones estratégicas, mientras que las áreas operativas cuentan con autonomía relativa en la gestión de sus procesos, siempre dentro de los lineamientos de la gerencia.

Según la tipología de Ocaña, la empresa por el resultado que arroja el cuestionario se ubica en la categoría de estructura formal flexible, ya que combina un diseño



funcional estable con capacidad de adaptación frente a exigencias del entorno. Este modelo ha permitido mantener eficiencia en la producción y control riguroso de nivel de terminación, gracias a la especialización de funciones. Sin embargo, la centralización en decisiones clave puede generar cuellos de botella, sobre todo en proyectos de innovación que requieren rapidez y coordinación transversal.

Figura 7: Modelo de tipologías estructurales organizacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 254).

En consecuencia, la estructura de Flex-Color refleja un equilibrio entre orden y adaptabilidad, adecuado para garantizar eficiencia y control, pero con el desafío de profundizar la descentralización táctica para sostener la competitividad en un mercado dinámico.

3.2.5 Cálculo del Factor de Individuación (fi)

El factor de individuación (fi) es un indicador desarrollado por Ocaña (2016) para medir el grado en que una organización posee una identidad clara, diferenciada y coherente, capaz de sostener una ventaja competitiva. Este factor integra el análisis de cuatro dimensiones fundamentales de la identidad organizacional: visión, misión, cultura y estructura.



Según el autor, cada una de estas dimensiones se evalúa mediante cuestionarios estructurados que recogen percepciones de miembros clave de la organización. Las respuestas se ponderan para obtener un valor parcial por dimensión, que luego se promedia para calcular el valor final del fi, expresado en una escala de 0 a 1.

La fórmula general para su cálculo es:

$$fi = \frac{(V + M + C + E)}{4}$$

Donde:

- V = Puntaje de Visión
- M = Puntaje de Misión
- C = Puntaje de Cultura
- E = Puntaje de Estructura

La interpretación del fi, se realiza bajo la siguiente escala:

1. 0,00 – 0,40: Individuación baja

Definición: la organización presenta una identidad difusa, con valores y objetivos poco claros o contradictorios. No existe cohesión interna entre las áreas, y los colaboradores no se sienten identificados con un propósito común.

Contexto típico: empresas en crisis, organizaciones muy jóvenes que aún no definen su identidad, o compañías con liderazgo débil.

- Implicancias:
 - Alta rotación de personal y bajo compromiso organizacional.



- Dificultad para implementar estrategias, ya que no hay una base cultural sólida.
- Riesgo de conflictos internos y resistencia a los cambios.

2. 0,41 – 0,60: Individuación media

Definición: la organización ha desarrollado ciertos elementos de identidad (valores, misión, visión), pero estos no están plenamente interiorizados ni consolidados. Existe cierto nivel de cohesión, aunque con fragmentación en algunos sectores.

Contexto típico: empresas en proceso de profesionalización o transición generacional.

- Implicancias:
 - La cultura organizacional todavía es frágil, lo que puede generar incoherencia entre lo declarado y lo practicado.
 - Riesgo de que la estrategia se ejecute de forma parcial o con resultados desiguales.
 - Sin embargo, existe potencial de fortalecimiento si se trabaja en comunicación interna y liderazgo.

3. 0,61 – 0,80: Individuación alta

Definición: la organización cuenta con una identidad sólida y compartida, en la que los valores y objetivos estratégicos son comprendidos por la mayoría de los miembros. Existe coherencia entre misión, visión, cultura y estructura. Contexto típico: empresas consolidadas que logran alinear su cultura con su estrategia, y que transmiten identidad clara tanto dentro como fuera de la organización.

- Implicancias:
 - Alto nivel de compromiso de los colaboradores.
 - Estrategias más fáciles de implementar gracias a la cohesión interna.



- Capacidad de adaptación a los cambios sin perder el rumbo estratégico.

4. 0,81 – 1,00: Individuación muy alta

Definición: la organización ha alcanzado un grado de identidad plenamente consolidado, con fuerte cohesión interna y alineamiento total entre valores, misión, visión y prácticas cotidianas.

Contexto típico: empresas líderes en su sector, con marcas sólidas y gran reputación organizacional.

- Implicancias:
 - Alta capacidad de movilizar al equipo hacia objetivos estratégicos ambiciosos.
 - Identidad corporativa reconocida y diferenciada en el mercado.
 - Los colaboradores no solo comparten la identidad, sino que la refuerzan y transmiten a clientes y aliados externos.
 - Riesgo potencial: que la fuerte cohesión derive en rigidez o en resistencia a cambios disruptivos, si no se equilibra con apertura al aprendizaje.

En el caso de Flex-Color, los puntajes obtenidos en los cuestionarios internos fueron:

- Visión (V) = 0,74 → clasificada como *Visión Simple*.
- Misión (M) = 0,84 → clasificada como *Misión Abierta*.
- Cultura (C) = 0,78 → clasificada como *Cultura Integrada* con tendencia proactiva.
- Estructura (E) = 0,80 → clasificada como *Estructura Formal Flexible*.

Aplicando la fórmula:



$$fi = \frac{(0,74 + 0,84 + 0,78 + 0,80)}{4} = \frac{3,16}{4} = 0,79$$

El valor obtenido ($fi = 0,79$) ubica a Flex-Color en el rango de Individuación Alta. Esto significa que la empresa cuenta con una identidad organizacional sólida, ampliamente compartida por sus miembros y coherente con su estrategia. Esta fortaleza le otorga capacidad para mantener su posicionamiento y adaptarse a cambios del ambiente sectorial sin perder cohesión interna.

Desde una perspectiva estratégica, un fi alto implica que Flex-Color está en condiciones óptimas para emprender proyectos de modernización y diversificación, ya que posee bases culturales, estructurales y de dirección que minimizan los riesgos asociados al cambio. Sin embargo, para evolucionar hacia el rango máximo de individuación, será necesario fortalecer los mecanismos formales de seguimiento y ajuste de la identidad; por ejemplo, estableciendo procesos periódicos de revisión de la visión y misión, y reforzando la comunicación interna de estos conceptos.

3.3. Diferencia

La diferencia constituye uno de los impulsores centrales del valor empresarial, ya que expresa la capacidad de una organización para ofrecer productos, servicios o procesos que se distingan de los competidores. Según Ocaña (2012), la diferencia es el conjunto de rasgos que hacen única a una organización en su sector, expresados en su cultura, su oferta y su relación con el entorno. Este concepto no constituye en sí misma una estrategia, sino un impulsor de valor que, en conjunto con la identidad y la eficiencia, permite construir ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la relación entre diferencia y eficiencia es inseparable: no se puede evaluar el impacto de una diferencia si no se analiza simultáneamente el costo en que incurre la organización para generarla.

La literatura estratégica ha destacado reiteradamente el papel de la propuesta distintiva. Porter (1980) la considera como una de las estrategias genéricas



fundamentales, basada en la creación de atributos percibidos como únicos por los clientes, lo que permite a la empresa alcanzar una posición defensiva en su sector. De manera complementaria, Jones (2013) sostiene que la diferenciación es también una forma de aumentar el valor percibido al consumidor, ya sea mediante innovación tecnológica, confiabilidad, diseño o servicio postventa. En la misma línea, Daft (2020) enfatiza que las organizaciones que logran diferenciarse desarrollan rutinas y capacidades distintivas que son difíciles de imitar por la competencia.

Para Ocaña (2016), la diferencia debe traducirse en formas de diferenciación que involucren todas las actividades de la cadena de valor, las cuales se articulan en cuatro impulsores básicos:

1. Adaptación: Implica orientar las actividades de valor hacia la satisfacción y anticipación de las necesidades del cliente, tanto interno como externo. La capacidad de adaptación permite responder a los cambios del ambiente sectorial, ajustando procesos, productos y servicios para generar propuestas percibidas como únicas. Este impulsor es central porque actúa como catalizador del resto, dado que la adaptación refleja de manera más directa las demandas del cliente.
2. Innovación. Refiere a la introducción de novedades en procesos, productos o modelos de negocio. Supone un cambio planeado y controlado que, en caso de ser exitoso, otorga a la empresa un activo exclusivo y difícil de replicar. No obstante, la innovación siempre conlleva riesgo, ya que no garantiza automáticamente la aceptación del mercado.
3. Coordinación. Consiste en disponer de forma ordenada los procesos y actividades, de modo que la dinámica interna y externa (con proveedores y clientes) contribuya a generar diferencias como fuente de valor. Una coordinación eficaz permite que la propuesta distintiva no sea un esfuerzo



aislado, sino una construcción integrada en toda la organización.

4. Mejora de las actividades. Se vincula con la capacidad de incrementar el valor de los procesos y componentes de la empresa, superando el estado actual. En términos prácticos, supone perfeccionar insumos, optimizar procesos y elevar el estándar técnico del producto final, lo que fortalece la percepción de diferencia en el mercado.

3.3.1. Cálculo del factor de sofisticación (fs)

El Factor de Sofisticación (fs) constituye la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario, tratándose de un indicador no financiero. Para su cálculo se consideran los impulsores de valor desarrollados anteriormente; adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades, aplicados a las principales actividades de valor de Flex-Color: Administración, Producción, Comercialización, Recursos Humanos y Compras.

1. Administración: Incluye las áreas de gerencia, finanzas, contabilidad y planificación.
 - Adaptación: existe flexibilidad para responder a cambios económicos y del mercado, manteniendo contacto con proveedores clave.
 - Innovación: la empresa cuenta con un sistema de gestión propio que integra control de stock, bases de clientes y contabilidad.
 - Coordinación: se realizan reuniones periódicas entre las distintas áreas, aunque las decisiones estratégicas permanecen centralizadas en la dirección.
 - Mejora: se han formalizado procesos administrativos y controles internos.
2. Producción: Comprende todas las operaciones relacionadas con la confección de cortinas, desde el ingreso de insumos hasta el producto final.
 - Adaptación: la empresa ha incorporado nueva maquinaria y técnicas de confección, respondiendo a la demanda de personalización.
 - Innovación: se han automatizado etapas críticas del proceso de corte y armado, con el objetivo de reducir tiempos de entrega.



- Coordinación: existe integración entre producción, control del nivel de terminación y logística, con flujos de comunicación horizontales y verticales.
 - Mejora: se aplican procedimientos de mejora continua en procesos y controles de desempeño.
3. Comercialización: Incluye ventas, marketing, distribución y servicio postventa.
- Adaptación: las campañas responden a estacionalidad y eventos clave del mercado.
 - Innovación: incorporación de catálogos digitales interactivos, segmentación de campañas en redes sociales y nuevas telas vanguardistas.
 - Coordinación: existe colaboración entre comercialización, desarrollo de producto y producción, lo que potencia la coherencia de la estrategia de marca.
 - Mejora: se han optimizado canales digitales, capacitaciones al equipo de ventas y la relación con distribuidores.
4. Recursos Humanos: Incluye selección, capacitación, desarrollo y gestión del personal.
- Adaptación: flexibilidad para ajustar dotaciones y capacitaciones según nuevas demandas del mercado.
 - Innovación: programas incipientes de formación en herramientas digitales y capacitación de primeros auxilios.
 - Coordinación: comunicación fluida con las demás áreas para definir perfiles y necesidades de personal.
 - Mejora: creación de espacios de capacitación continua y fortalecimiento del clima organizacional.
5. Compras: Responsable de la adquisición de telas, insumos y accesorios.
- Adaptación: responde a la demanda de clientes y cambios del entorno, aunque existen limitaciones ante demoras de proveedores y transporte.
 - Innovación: se mantiene un modelo tradicional de compras, sin innovaciones significativas.



- Coordinación: la comunicación con otras áreas se da en forma funcional, aunque en ocasiones es informal.
- Mejora: limitada, con procesos todavía dependientes de la disponibilidad de proveedores.

Tabla 1: Cálculo del factor de sofisticación (fs).

Actividad	Adaptación	Innovación	Coordinación	Mejora	Valor
Administración	0,75	0,40	0,70	0,60	0,61
Producción	0,80	0,60	0,85	0,65	0,73
Comercialización	0,85	0,80	0,90	0,75	0,83
Recursos Humanos	0,70	0,50	0,75	0,70	0,66
Compras	0,55	0,30	0,60	0,40	0,46
Promedio Global (fs)	0,73	0,52	0,76	0,62	0,66

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025).

El fs global de Flex-Color es 0,66, lo que ubica a la empresa en un nivel superior al promedio, evidenciando su capacidad de generar diferencias competitivas. El área de Comercialización (0,83) es la más sofisticada, gracias a la innovación en marketing digital y la coordinación interáreas. Le siguen Producción (0,73) y Recursos Humanos (0,66), reflejando avances en tecnología y desarrollo de personas. Las principales debilidades se concentran en Compras (0,46), con baja innovación y mejora limitada, lo que puede representar un riesgo en la cadena de valor.

En términos de impulsores, la Adaptación (0,73) y la Coordinación (0,76) se consolidan como las mayores fortalezas, mientras que la Innovación (0,52) aparece como el desafío pendiente para alcanzar un posicionamiento más sólido en diferenciación.



Este resultado confirma que la diferencia en Flex-Color constituye un capital intangible estratégico, capaz de sostener la competitividad. Sin embargo, su consolidación depende de potenciar los esfuerzos en innovación. En este marco, la relación entre diferencia y eficiencia se vuelve clave para determinar el verdadero valor empresario (V_e) y orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

3.4. Eficiencia

La eficiencia constituye la tercera determinante en la generación de valor empresario, junto con la identidad y la diferencia. Según Ocaña (2012), se refiere a la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible, tanto desde una perspectiva económica (eficiencia en el uso de recursos) como técnica (eficiencia en los procesos). En términos simples, si la diferencia indica “qué hacer”, la eficiencia señala “cómo hacerlo” de la manera más productiva y al menor costo posible.

La eficiencia está íntimamente relacionada con el concepto de productividad. Como plantea Porter (1996), la productividad es la base de la competitividad y se alcanza cuando la organización combina de manera óptima personas, procesos y recursos para lograr los resultados esperados. No basta con reducir costos absolutos; en el entorno actual, las empresas deben lograr eficiencia con valor, es decir, garantizar que cada recurso consumido se traduzca en una mejora tangible para el cliente o para el negocio.

3.4.1. Dualidad entre diferencia y eficiencia

Existe una relación indisoluble entre diferencia y eficiencia. Por un lado, no puede comprenderse la magnitud de las diferencias creadas si no se mide el costo que estas implican. Por otro lado, no puede evaluarse el costo consumido sin considerar las diferencias producidas.

Ocaña (2012) sintetiza esta interacción mediante la siguiente lógica:

- Si $(f_s - f_o) > 0 \rightarrow$ la diferencia es aceptada.
- Si $(f_s - f_o) = 0 \rightarrow$ la diferencia puede o no ser aceptada.



- Si $(f_s - f_o) < 0 \rightarrow$ la diferencia es rechazada.

La eficiencia se convierte así en el “filtro” que valida si las diferencias producidas por la empresa son realmente generadoras de valor o si, por el contrario, implican un consumo de recursos sin justificación competitiva.

3.4.2. Eficiencia y saber performativo

El conocimiento aplicado a la eficiencia se traduce en lo que Lyotard (1979) denominó saber performativo, es decir, aquel conocimiento que no se valida por ser verdadero o justo, sino por su aplicabilidad práctica.

En el ámbito empresarial, el saber performativo implica que los procesos deben ejecutarse del mejor modo posible y al menor costo, integrando tres condiciones fundamentales:

- Capacidad: contar con los recursos y competencias necesarios para la acción.
- Experiencia: aprovechar las percepciones y aprendizajes acumulados.
- Destreza: poseer la habilidad de ejecución y resolución eficaz.

3.4.3. Caracterización de los costos

El análisis de la eficiencia como determinante de valor empresarial requiere observar los costos bajo dos grandes categorías (Shank & Govindarajan, citados en Ocaña, 2012):

- Costos estructurales: vinculados a la escala y a la experiencia. Incluyen la utilización de la capacidad instalada, economías de escala y la curva de aprendizaje. Representan la base sobre la cual se apoya la competitividad de la empresa.
- Costos ejecucionales: relacionados con el desempeño cotidiano de personas y procesos. Incluyen horas de mano de obra, número de empleados, tiempos de ejecución, compromiso, cooperación y confiabilidad en la gestión.



Ambas dimensiones son complementarias: los costos estructurales permiten entender la plataforma de competitividad, mientras que los ejecucionales evidencian la eficacia de la gestión diaria.

3.4.4. Impulsores de costos

Los impulsores de costo son las unidades de medida y control que permiten identificar las causas del consumo de recursos en una actividad. Estos pueden estar asociados a:

- Personas: horas de mano de obra, remuneraciones, compromiso y participación.
- Procesos: tiempos de ejecución, nivel de terminación de actividades, volumen de producción o entregas.
- Recursos: utilización de capacidad instalada, amortizaciones y mantenimiento de activos fijos.

Para que los impulsores sean válidos deben ser fáciles de observar, representativos de las actividades habituales, permitir la evaluación de las diferencias generadas y basarse en datos confiables.

3.4.5. Medición de la eficiencia

Para medir la eficiencia, Ocaña (2012) propone el factor de optimización (fo), que refleja el costo relativo de las actividades en función de las diferencias que generan. A diferencia de otros indicadores financieros, el fo se estima con base en escalas no monetarias que permiten evaluar el desempeño operativo en términos de valor creado.

El fo de cada actividad resulta del promedio simple de sus tres componentes; el fo global surge del promedio de los fo actividad. Cuanto más cercano a 0 sea el resultado, mayor eficiencia lograda.

La eficiencia empresarial, en este sentido, no consiste únicamente en producir con menos costos, sino en optimizar la relación entre recursos consumidos y diferencias



generadas, garantizando que cada actividad de valor aporte efectivamente a la ventaja competitiva y al crecimiento sostenido de la organización.

Tabla 2: Cálculo del factor de optimización (fo).

Actividad	Costos estructurales	Personas	Procesos	Valor (fo)
Administración	0,15	0,18	0,22	0,18
Producción	0,65	0,55	0,62	0,61
Comercialización	0,45	0,58	0,52	0,52
Recursos Humanos	0,25	0,48	0,46	0,40
Compras	0,38	0,28	0,47	0,38
Promedio	0,38	0,41	0,46	fo global = 0,42

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025).

Análisis del cuadro de eficiencia (fo)

- Distribución equilibrada de costos

Las actividades centrales (Administración, Producción, Comercialización, Compras y Recursos Humanos) muestran un reparto relativamente homogéneo en los impulsores de costo, sin que ninguna sobresalga como altamente ineficiente. Esto evidencia un control balanceado de los recursos.

- Producción como núcleo de eficiencia

Aunque es el área que más recursos consume, su nivel de optimización es intermedio. Esto indica que pequeños ajustes en tiempos de ejecución, reducción de desperdicios y mejor uso de insumos podrían generar un impacto significativo en la eficiencia global. Aquí se concentra la mayor palanca de mejora.



- Administración y Comercialización

Se presentan con valores moderados, lo que sugiere que, aunque no son grandes consumidores de costos estructurales, existe margen para mejorar la integración digital, la comunicación interna-externa y los tiempos de respuesta.

- Recursos Humanos

Muestra eficiencia aceptable, aunque es necesario fortalecer la capacitación técnica y la gestión del compromiso del personal. Como señalan Porter (1996) y Ocaña (2012), los costos de ejecución dependen directamente de la destreza y motivación de las personas.

- Compras

Es un área clave en Flex-Color, ya que la adquisición de insumos impacta directamente en el costo final. Si bien los costos se encuentran controlados, aún no se explotan completamente las economías de escala ni la diversificación de proveedores, lo que limita el potencial de optimización.

Conclusiones

El fo promedio obtenido refleja que Flex-Color se encuentra en una posición intermedia en términos de eficiencia: no presenta ineficiencias críticas, pero tampoco alcanza un nivel sobresaliente.

Las áreas con mayor potencial de optimización son producción y compras, donde se concentra el mayor peso de los costos y donde los ajustes pueden tener un impacto más significativo.

El desafío estratégico de Flex-Color será convertir la eficiencia en una ventaja competitiva sostenible, aprovechando tanto la curva de experiencia (mayor volumen → menores costos medios) como la incorporación de procesos tecnológicos que reduzcan tiempos y errores. De este modo, la empresa podrá complementar su



diferenciación en el mercado con una gestión de costos que refuerce su capacidad de generar valor empresario en el largo plazo.

3.5. Cálculo del Valor Empresario (Ve)

El Valor Empresario (Ve) constituye el resultado de la integración entre la identidad, la diferencia y la eficiencia de una organización, elementos que en conjunto determinan su capacidad de sostener ventajas competitivas en el tiempo. Según Ocaña (2016), este valor se traduce en la aptitud de la empresa para generar beneficios económicos, sociales y simbólicos que trascienden los resultados financieros inmediatos.

- Identidad, expresada en el factor de individuación (fi).
- Diferencia, expresada en el factor de sofisticación (fs).
- Eficiencia, expresada en el factor de optimización (fo).

La fórmula es:

$$Ve = fi \times (fs - fo)$$

A diferencia de los factores fi y fs, medidos en una escala de 0 a 1, el factor de optimización (fo) se interpreta de forma inversa: valores cercanos a 0 representan mayor eficiencia, mientras que valores altos indican ineficiencia relativa.

La interpretación de los resultados es la siguiente:

- $Ve = 1$ → la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.
- $0 < Ve < 1$ → la empresa genera valor, aunque con oportunidades de mejora.
- $Ve < 0$ → los costos superan la diferenciación, anulando la ventaja competitiva.

A partir de los valores obtenidos en los cuestionarios y cuadros anteriores:

- $fi = 0,70$



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- $f_s = 0,66$
- $f_o = 0,42$

Aplicando la fórmula:

$$V_e = 0,70 \times (0,66 - 0,42) = 0,168$$

El resultado obtenido ($V_e = 0,168$) se ubica en el rango $0 < V_e < 1$, lo que confirma que Flex-Color genera valor empresario, aunque todavía con un margen amplio de mejora.

El análisis muestra que:

- La diferencia ($f_s = 0,66$) supera a la ineficiencia en costos ($f_o = 0,42$), con una brecha positiva de 0,24. Esta ventaja valida que la propuesta de Flex-Color es aceptada en el mercado, aunque los costos erosionan parcialmente ese diferencial.
- La identidad ($f_i = 0,70$) se convierte en el factor más sólido y el verdadero sostén del valor empresario. La claridad en misión, visión y cultura organizacional permite estabilizar el modelo competitivo, otorgando resiliencia en contextos adversos.
- La eficiencia (f_o) aparece como el eslabón débil: si bien no invalida la propuesta distintiva, sí limita la capacidad de transformarla en valor pleno.

En conclusión, la ventaja competitiva actual de Flex-Color descansa principalmente en su identidad y diferenciación, más que en su eficiencia de costos. Para elevar el V_e hacia valores cercanos a 0,5 o superiores, la empresa debe:

1. Optimizar procesos productivos y de compras, reduciendo costos estructurales (escala y experiencia) y ejecucionales (tiempos, desperdicios, gestión de personas).



2. Apoyarse en tecnologías de gestión y digitalización que permitan mejorar la productividad sin perder flexibilidad.
3. Conservar y reforzar la diferenciación existente, evitando sacrificar atributos valorados por el mercado en pos de un ahorro inmediato.

De este modo, la empresa podría transformar su actual posición intermedia en una ventaja competitiva sostenible, consolidando un modelo de negocios más robusto y preparado para sostener el crecimiento en el largo plazo.

Tabla 3: FODA Interno – Flex-Color SRL

Fortalezas	Debilidades
<p>Experiencia y trayectoria consolidada: más de 30 años en el mercado nacional, con una marca reconocida y una red de más de 250 distribuidores.</p>	<p>Alta dependencia de insumos importados: vulnerabilidad frente a fluctuaciones cambiarias y restricciones de importación.</p>
<p>Infraestructura industrial avanzada: planta con maquinaria de última generación, lo que garantiza eficiencia y precisión.</p>	<p>Estructura productiva concentrada: centralización operativa que puede limitar la capacidad de respuesta en mercados alejados.</p>
<p>Reputación por excelencia técnica y servicio personalizado: la marca se asocia con confianza, cumplimiento y atención profesional.</p>	<p>Costos fijos elevados: mantenimiento de equipos, instalaciones y personal especializado presionan los márgenes.</p>



<p>Cultura de innovación y mejora continua: incorporación constante de nuevos productos, como la línea “Londres”, que amplía el portafolio.</p>	<p>Limitada digitalización comercial: el canal e-commerce y las herramientas CRM aún se encuentran en etapa de desarrollo.</p>
<p>Relaciones estratégicas con distribuidores y arquitectos: vínculos duraderos que facilitan la penetración de nuevas líneas y productos.</p>	<p>Comunicación de marca fragmentada: heterogeneidad visual y discursiva entre líneas, lo que puede diluir el posicionamiento.</p>
<p>Capacitación técnica y soporte postventa: formación continua a distribuidores y clientes, fortaleciendo la fidelización.</p>	<p>Procesos de innovación no sistematizados: las mejoras dependen de la experiencia empírica más que de un modelo formal de I+D.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025).



Capítulo 4: Diagnóstico Externo

En este capítulo se aplicará el modelo dinámico propuesto por Ocaña (2012) para analizar la situación del escenario en el que se desenvuelve Flex-Color SRL. A diferencia de los enfoques tradicionales, que dividen el análisis en macro y microentorno de manera estática, el modelo dinámico se centra en variables interrelacionadas que permiten comprender con mayor precisión cómo se configuran las condiciones de competitividad de un sector.

Este diagnóstico externo tiene como finalidad identificar oportunidades y amenazas que inciden en la empresa, evaluando el atractivo del sector en función de tres niveles de variables:

Figura 8: Niveles de la Variables

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
		Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Elaboración propia con base en presentación de cátedra “Formulación de la Estrategia” (Martínez Nassivera, 2024).



El análisis permitirá determinar en qué medida el contexto externo favorece o limita el desarrollo competitivo de Flex-Color, aportando insumos clave para la posterior formulación estratégica.

4.1. Análisis de las variables de Nivel 1

a. Clientes

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes como demanda)

Las condiciones de la demanda constituyen un factor clave en la evaluación de la competitividad de un sector, ya que determinan el atractivo del mercado en función de su tamaño, sensibilidad al precio, predisposición al consumo y capacidad de compra. Según Ocaña (2012) y Porter (1991), el análisis de esta variable permite identificar hasta qué punto las empresas del rubro cuentan con un entorno favorable para sostener su crecimiento y captar clientes.

Tamaño de mercado

El tamaño de mercado se refiere a la cantidad de clientes potenciales que conforman el sector en un momento dado. En el rubro de cortinas y toldos en Argentina, se trata de un mercado amplio y transversal, con demanda proveniente de hogares, oficinas, comercios y proyectos de arquitectura. Su cobertura nacional y la vinculación directa con la actividad de la construcción y la renovación del hogar hacen que este mercado mantenga un volumen significativo de clientes potenciales. Sin embargo, ninguna empresa puede cubrir la totalidad de la demanda, lo que da lugar a estrategias de segmentación y especialización como forma de competir.

- Oportunidad: El gran tamaño del mercado y su carácter transversal aseguran un flujo constante de demanda potencial, lo que refuerza la estabilidad del sector y la posibilidad de sostener estrategias de segmentación efectivas.



Elasticidad de la demanda

La elasticidad mide la sensibilidad de los consumidores frente a variaciones en el precio de los productos. En determinados sectores, factores coyunturales como la inflación, la disponibilidad de insumos o la variación del dólar pueden impactar fuertemente en la demanda. Una demanda inelástica, como en productos de primera necesidad, otorga mayor estabilidad; en cambio, cuando es elástica, pequeñas variaciones de precio pueden provocar caídas significativas en las ventas.

En el sector de cortinas y toldos, la demanda es medianamente elástica: no se trata de un producto de primera necesidad, por lo que el precio constituye un factor relevante en la decisión de compra, especialmente en el contexto inflacionario argentino. Sin embargo, existen segmentos de clientes dispuestos a mantener la compra aún con incrementos de precio, siempre que el producto ofrezca diseño, funcionalidad y valor agregado (por ejemplo, motorización o líneas exclusivas).

- **Amenaza:** La demanda resulta medianamente elástica, lo que implica que variaciones de precio pueden afectar significativamente las ventas, especialmente en contextos inflacionarios. Solo los segmentos de alta gama muestran cierta estabilidad, aunque representan una porción acotada del mercado.

Propensión al gasto

El público objetivo de Flex-Color pertenece a segmentos medios-altos y altos con poder adquisitivo estable y hábitos de consumo orientados al confort, la estética y la renovación del hogar. En este nivel socioeconómico, la inversión en decoración se integra al estilo de vida y no se percibe como un gasto postergable, sino como parte del mantenimiento y actualización continua del hogar.

- **Oportunidad:** la alta disposición de los clientes de Flex-Color a invertir en diseño y confort sostiene una demanda estable y menos dependiente de factores macroeconómicos, consolidando el atractivo del segmento premium.

Capacidad de compra

Pese a la volatilidad macroeconómica, el público objetivo mantiene capacidad de



pago sostenida (ahorro en dólares, acceso a financiación y preferencia por bienes durables). Las facilidades comerciales de la empresa sostienen el flujo de pedidos. En episodios de alta incertidumbre (p. ej., previo a elecciones) se observa postergación breve y posterior recuperación.

- Oportunidad: La estabilidad relativa del segmento de alta gama y las facilidades vigentes favorecen la continuidad de la demanda y diferencian a la marca de competidores más dependientes del crédito masivo.

a.2. Clientes actuales (clientes en relación con la empresa)

Los clientes actuales representan un factor decisivo para evaluar la estabilidad y el atractivo de un sector. En el mercado de cortinas y toldos, los distribuidores especializados y showrooms constituyen el principal canal de llegada al consumidor final. Analizar sus características permite comprender los riesgos de deserción, las expectativas de servicio y la importancia de la relación comercial.

Costo de cambio a la competencia

El costo de cambio se refiere a las barreras que enfrentan los clientes al pasar de un proveedor a otro. En mercados con altos costos de cambio (contratos de exclusividad, riesgos de confiabilidad, especialización en líneas de productos), la lealtad es más estable. En cambio, cuando los costos son bajos, incluso las empresas líderes deben realizar mayores esfuerzos para retener a sus clientes.

En este sector, el costo de cambio es medio, ya que los distribuidores cuentan con múltiples alternativas de fabricantes y pueden sustituir proveedores si no encuentran condiciones comerciales atractivas. No obstante, este cambio conlleva riesgos: la incertidumbre sobre la calidad del producto, la posibilidad de perder acceso a determinadas líneas exclusivas que solo ofrece un fabricante y la eventualidad de que algunos proveedores restrinjan o cierren la cuenta comercial al detectar compras con la competencia. Estos factores, junto con la importancia de la reputación de marca, elevan las barreras implícitas al cambio y generan un nivel de retención moderado.



- Oportunidad: El costo de cambio medio genera una fidelización moderada. Las marcas con reputación consolidada logran mayor estabilidad comercial gracias al valor de la confianza y la exclusividad de sus líneas.

Demanda de mayores servicios

Los clientes actuales no solo esperan productos, sino también servicios complementarios que aumenten el valor percibido. El soporte postventa, la asistencia técnica, la rapidez en la respuesta y los materiales de apoyo para la venta constituyen factores cada vez más determinantes. Asimismo, las capacitaciones sobre instalación y tendencias de diseño son altamente valoradas por los distribuidores.

- Amenaza: La mayor exigencia en soporte, posventa y capacitación eleva la estructura de servicio y presiona márgenes en un contexto inflacionario; reduce eficiencia y previsibilidad operativa.

Necesidad de cercanía geográfica

La localización de los proveedores incide en la relación con los clientes, especialmente en términos de tiempos de entrega y costos logísticos. En este sector, la cercanía física es valorada porque asegura disponibilidad rápida de stock y reposición oportuna. Sin embargo, las redes de transporte nacionales permiten que empresas con plantas centralizadas cubran el mercado, siempre que optimicen su logística.

- Amenaza: La demanda de proximidad penaliza a los proveedores alejados de grandes centros: costos logísticos y tiempos de entrega afectan la competitividad frente a actores locales más próximos.

Hábitos de compra

Los hábitos de compra en el mercado de cortinas y toldos son dinámicos, influenciados por la estacionalidad, las tendencias en decoración y la incorporación de nuevas tecnologías como la motorización y la domótica. Esto obliga a los distribuidores a mantener un portafolio diverso y actualizado, ajustando su oferta a las preferencias del consumidor final.



- Amenaza: La inestabilidad en los hábitos de compra exige inversión constante en actualización de catálogo y diseño, lo que incrementa los costos y reduce la previsibilidad comercial.

Sensibilidad al precio o a las diferencias

Cuando los clientes son muy sensibles al precio, el vínculo comercial se vuelve frágil; sin embargo, cuando predomina la valoración de atributos diferenciales, el mercado se vuelve más atractivo para las empresas que logran sostener propuestas de valor consistentes. En el caso de Flex-Color, el cliente habitual (arquitectos, diseñadores y distribuidores especializados) muestra mayor sensibilidad a las diferencias que al precio, priorizando el diseño, el estándar técnico, el desarrollo tecnológico y la exclusividad de las líneas.

- Oportunidad: la preferencia por atributos diferenciales fortalece la lealtad hacia marcas consolidadas y permite sostener márgenes rentables basados en calidad, innovación y servicio personalizado.

Coeficiente de respuesta a los criterios de señalamiento

Esta variable se refiere al peso que ejercen la comunicación, las promociones y el posicionamiento de la marca en las decisiones de compra. En sectores con alta sensibilidad, las empresas deben invertir en marketing y construcción de marca, aunque aquellas con una imagen consolidada logran capitalizar ventajas adicionales.

En el mercado de cortinas y toldos, la influencia de la marca en estos criterios es media-alta: la reputación, la inclusión destacada en catálogos y la visibilidad digital refuerzan la confianza de los distribuidores y facilitan la comercialización.

- Oportunidad: El peso creciente de la marca y la comunicación digital fortalece la competitividad de las empresas con posicionamiento consolidado y presencia visual sostenida.

a.3. Clientes – competencia (clientes potenciales)



Los clientes potenciales surgen de la combinación entre las condiciones de la demanda y la relación con los clientes actuales, configurando el espacio de crecimiento para las empresas del sector. Según Ocaña (2012), representan la base de oportunidades futuras, ya sea a través de la captación de nuevos segmentos aún no explotados o de la de clientes que podrían migrar hacia la competencia.

En el mercado de cortinas y toldos, los clientes potenciales se definen por dos vías principales:

Clientes de la competencia

Este grupo está conformado por distribuidores, arquitectos, estudios de diseño y grandes compradores que actualmente trabajan con otros fabricantes. En un mercado fragmentado, la posibilidad de captar estos clientes depende de la capacidad de las empresas para ofrecer un servicio integral, respaldo posventa y una marca confiable. Flex-Color, por su trayectoria y posicionamiento en el segmento superior, cuenta con ventajas diferenciales en todos estos aspectos, lo que le permite atraer a actores que buscan proveedores más estables o con mejores estándares de desempeño.

- Oportunidad: la sólida reputación de Flex-Color, junto con su oferta de valor basada en diseño, calidad e innovación, favorece la captación de clientes provenientes de otros fabricantes que buscan mayor profesionalismo y respaldo en su cadena de suministro.

Tabla 4: Nivel 1 – Clientes

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMÉN . (1)	LEVE AME N. (2)	LEVE OPOR T. (4)	GRAN OPOR T. (5)	VALOR
----------	--------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	-------



Tamaño del mercado	Amplio y transversal				x	5
Elasticidad de la demanda	Media; sensible al precio pero con nichos de alta gama		x			2
Propensión al gasto	Alta en el segmento objetivo (confort, estética, actualización del hogar)			x		4
Capacidad de compra	Segmento superior con capacidad de pago sostenida; facilidades comerciales activas			x		4
Costo de cambio a la competencia	Medio; fidelidad moderada			x		4
Demanda de mayores servicios	Media; Costos operativos altos.		x			2



Necesidad de cercanía geográfica	Tiene mucha influencia en las ventas.	x					1
Hábitos de compra	Poco estables, influenciados por tendencias	x					1
Sensibilidad al precio/diferencias	Alta; se valora diseño e innovación				x		4
Sensibilidad a criterios de señalamiento	Alta; fuerte peso de la marca					x	5
Clientes de la competencia						x	5
VALOR FINAL							3,36

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)

b. Nuevos segmentos no atendidos

Los clientes potenciales constituyen un espacio de crecimiento estratégico pero también un campo de competencia intensa, ya que su captación depende de la habilidad de las empresas del sector para superar barreras de cambio, adaptarse a nuevas exigencias y consolidar una propuesta de valor que combine rasgos diferenciales y eficiencia. Incluyen tanto oportunidades geográficas; por ejemplo, la



expansión hacia regiones de Argentina con baja penetración o hacia países limítrofes como Uruguay, como oportunidades por tipo de cliente, especialmente en grandes proyectos inmobiliarios, hoteleros o corporativos que demandan soluciones integrales y de gran escala.

- Oportunidad: la ampliación hacia nuevos segmentos geográficos y corporativos ofrece un potencial de crecimiento sostenido para Flex-Color, que puede capitalizar su prestigio, su capacidad productiva y su propuesta de diseño integral para consolidar alianzas de largo plazo con arquitectos, desarrolladores y grandes clientes institucionales.

b.1. Empresa – clientes actuales: canales de distribución

En los mercados de consumo, el análisis sectorial no puede prescindir de los canales de distribución, ya que constituyen el vínculo entre el productor y el consumidor final. Ocaña (2012) advierte que un error frecuente en pequeños y medianos empresarios es confundir al cliente final con el intermediario: si bien el consumidor es el destinatario último del producto, los intermediarios son actores clave que facilitan o dificultan el acceso a este. Por lo tanto, resulta necesario diseñar una doble estrategia: una orientada al aprovisionamiento y consolidación de la relación con los distribuidores, y otra de impulsión de la demanda hacia el consumidor final, que se retroalimentan entre sí.

El atractivo de un sector depende, en gran medida, de la accesibilidad y características de sus canales de distribución. Entre las variables más relevantes se encuentran el número y tamaño de intermediarios, la existencia de canales sustitutos, el costo de cambio de los distribuidores, la amenaza de integración hacia atrás, la eficiencia que aportan y el peso relativo de los costos de distribución en la cadena de valor.

En el sector de cortinas y toldos en Argentina, los arquitectos, diseñadores, casas de decoración y showrooms o estudios especializados constituyen el canal



tradicional más relevante, al ofrecer asesoramiento, exhibición de productos y respaldo postventa. La venta directa mediante e-commerce aún es incipiente, aunque ha comenzado a ganar espacio como alternativa complementaria, sobre todo para productos estandarizados.

No obstante, este esquema convive con canales alternativos de bajo costo, que ejercen presión significativa sobre el mercado. Pequeños talleres o emprendedores, con insumos importados de bajo valor (principalmente desde China) y recursos mínimos, fabrican rollers a precios reducidos. Aunque carecen de garantía, diseño y calidad, logran captar a segmentos sensibles al precio. De manera similar, la venta de cortinas estandarizadas en supermercados y grandes tiendas, tanto en Argentina como en países vecinos como Chile, introduce productos de consumo masivo a valores muy bajos. Estos canales sustitutos reducen el atractivo global del sector y obligan a los fabricantes consolidados a sostener su competitividad mediante calidad, evolución, personalización y servicio.

- Amenaza: la coexistencia de canales de bajo costo reduce el margen de rentabilidad, incrementa el poder de negociación de los intermediarios y debilita las estrategias de diferenciación basadas en desempeño, avance y servicio posventa.

Tabla 5: Nivel 1 – Empresa

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA N. (1)	LEVE AMENAZA N. (2)	LEVE OPORT. (4)	GRAN OPORT. (5)	VALOR
Nuevos segmentos	Expansión geográfica y corporativa viable por				x	5



no atendidos	trayectoria, calidad y prestigio de marca					
Clientes actuales	Coexistencia con canales alternativos de bajo costo que presionan márgenes		x			2
VALOR FINAL						3,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)

c. Competencia

Es una de las variables centrales en el diagnóstico externo, ya que determina la intensidad de la rivalidad en el sector y condiciona la rentabilidad de las empresas que lo integran. Según Porter (1980), la rivalidad entre competidores existentes depende del número de actores en el mercado, el grado de propuesta exclusiva de los productos, la tasa de crecimiento de la demanda y las barreras de salida. Ocaña (2012) sostiene que la competencia debe analizarse como un fenómeno dinámico, en el que cada acción de una empresa desencadena respuestas estratégicas en sus rivales, lo que obliga a evaluar continuamente la posición relativa en el mercado.

Número y fragmentación de competidores

El mercado se encuentra altamente fragmentado, con numerosos fabricantes locales de pequeña y mediana escala, así como talleres informales que producen rollers con insumos importados de bajo costo. A esto se suman marcas internacionales que ingresan mediante la importación de cortinas terminadas, lo que aumenta la diversidad de actores y la presión sobre precios.



- Amenaza: la elevada fragmentación del sector reduce la rentabilidad, intensifica la rivalidad y dificulta la consolidación de posiciones estables en el mercado.

Diferenciación de productos

Este concepto constituye un elemento clave de la rivalidad sectorial. Los clientes valoran atributos como el diseño, la calidad de los materiales, la durabilidad, el avance en telas y la incorporación de sistemas de motorización y domótica. En este sentido, las empresas que logran sostener propuestas de valor exclusivas y acompañadas de servicio posventa consolidan una posición más favorable frente a competidores que se centran únicamente en el precio.

- Oportunidad: la propuesta distintiva actúa como barrera competitiva y fortalece el posicionamiento de las marcas que invierten en diseño, nivel de terminación y evolución tecnológica.

Competencia en costos

La presión de precios proviene tanto de los talleres informales como de las cortinas estandarizadas que se comercializan en grandes tiendas, así como en mercados vecinos como Chile. Estas alternativas, aunque de menor calidad, captan a un segmento de consumidores altamente sensibles al precio. Frente a este escenario, los fabricantes formales deben competir desde la eficiencia en procesos y la optimización de la cadena de suministro, pero sin perder de vista la identidad propia como estrategia de supervivencia.

- Amenaza: la competencia basada en precios bajos erosiona los márgenes y obliga a sostener altos niveles de productividad y control de costos para conservar competitividad.

Estrategias comerciales y canales de llegada

Algunas empresas del sector han incursionado en el e-commerce y la venta directa al consumidor final, mientras que otras mantienen modelos basados en redes de distribuidores. La coexistencia de estos esquemas genera diferencias en costos de intermediación, márgenes de ganancia y control sobre la experiencia del cliente.



- Amenaza: la multiplicidad de canales sin estrategias claras de segmentación incrementa los costos de intermediación y dificulta el control sobre la experiencia del cliente final.

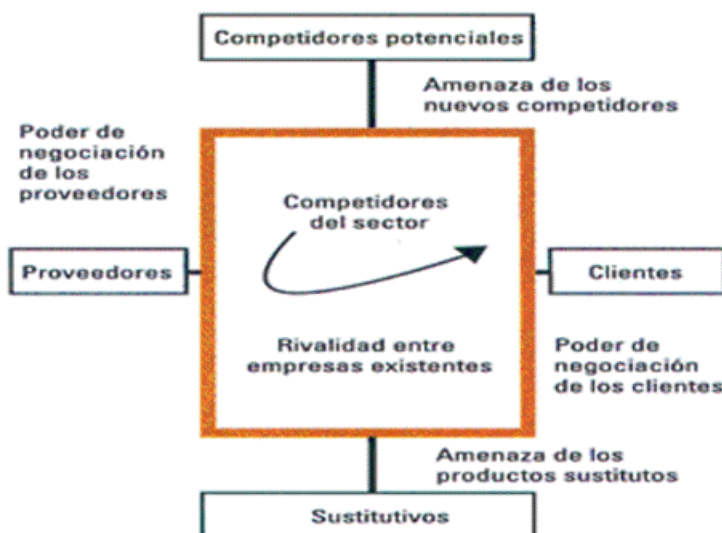
Impacto sectorial

La competencia en este rubro puede caracterizarse como de intensidad media-alta. La fragmentación del mercado amplía las opciones disponibles para el consumidor, mientras que la combinación de productos de bajo costo y propuestas de alto valor distintivo obliga a las empresas a sostener una estrategia clara. Para actores consolidados, la rivalidad implica mantener el posicionamiento en innovación, diseño y servicio, al mismo tiempo que optimizar la eficiencia operativa para resistir la presión de precios.

- Amenaza: la combinación de precios competitivos y diferenciación parcial intensifica la rivalidad, reduciendo la rentabilidad promedio del mercado.

c.1. Empresa – clientes – competencia: Rivalidad competitiva

Figura 9: La Rivalidad ampliada



Fuente: Apuntes de la cátedra de Estrategias de Negocios.



Los competidores actuales, entre los que se ubica la empresa bajo análisis, son el conjunto de todas aquellas organizaciones que operan en un mismo sector ofreciendo productos similares y satisfaciendo necesidades comparables. El grado de rivalidad competitiva existente entre ellos determina en gran medida la rentabilidad del sector: a menor rivalidad, mayores oportunidades de imponer ventajas competitivas; a mayor intensidad, más difícil resulta sostener márgenes atractivos (Ocaña, 2012; Porter, 1980).

En el sector de cortinas y toldos, para definir la rivalidad competitiva puede caracterizarse como media-alta, debido a los siguientes factores:

Estructura del mercado

El mercado argentino es fragmentado, como ya hemos mencionado. Esta combinación configura un escenario de competencia monopolística: la rivalidad existe, pero se centra en destacar atributos diferenciales más que en competir por precios uniformes.

- Amenaza: la gran cantidad de competidores y la dispersión de tamaños empresariales intensifican la rivalidad y reducen la posibilidad de imponer precios o condiciones estables en el mercado.

Especificidad de los activos

El sector requiere inversiones significativas en maquinaria, tecnología de corte y sistemas de motorización, además de capacitación técnica permanente. Estos activos son poco reconvertibles, lo que obliga a las empresas a permanecer en el mercado aún en períodos de baja demanda.

- Amenaza: la dificultad para reconvertir activos fijos y recuperar inversiones incrementa la rivalidad y eleva el riesgo operativo en contextos de retracción económica.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda

La demanda del sector está vinculada al desempeño del mercado inmobiliario y a las tendencias de renovación del hogar. En períodos de recesión, los clientes suelen



retrasar compras o recurrir a alternativas más económicas, lo que intensifica la competencia. En contextos de crecimiento, la rivalidad se traslada hacia la originalidad en diseño y servicio, donde las empresas consolidadas logran ventajas relativas.

- **Amenaza:** la alta dependencia del ciclo económico y de las modas en decoración genera fluctuaciones en la demanda que intensifican la rivalidad y reducen la previsibilidad comercial.

Crecimiento de mercado

Si bien el sector presenta un tamaño estable en términos generales, existe un crecimiento sostenido en segmentos específicos, como cortinas motorizadas y soluciones domóticas. Esta evolución genera nuevas oportunidades, pero también incentiva a los competidores a invertir en modernización, elevando la intensidad de la competencia.

- **Oportunidad:** el crecimiento de nichos tecnológicos permite a empresas consolidadas como Flex-Color capitalizar su experiencia y liderazgo en modernización, diferenciándose mediante productos de mayor valor agregado.

Costos fijos elevados

En el segmento de operación registrada (producción formal), los costos fijos son significativos por la exigencia de instalaciones adecuadas, equipamiento tecnológico, personal calificado y cumplimiento integral de normativas. Esta estructura obliga a sostener volúmenes de fabricación suficientes para aprovechar economías de escala y preservar márgenes. Mantener ese nivel de actividad demanda, además, mayor esfuerzo comercial para evitar ociosidad de capacidad, lo que incrementa la intensidad competitiva.

- **Amenaza:** los altos costos fijos obligan a sostener niveles elevados de ventas para conservar la rentabilidad, aumentando la presión competitiva y el riesgo ante caídas de la demanda.



Intentos de propuesta exclusiva

Dado que los productos básicos (rollers estandarizados o cortinas importadas de bajo costo) son percibidos como commodities, las empresas líderes deben destacar mediante calidad, variedad de telas, exclusividad en diseños, desarrollo tecnológico y soporte posventa. Este esfuerzo permanente incrementa los costos comerciales y publicitarios, intensificando la competencia.

- Amenaza: la rápida imitación por parte de competidores reduce la duración de las ventajas diferenciales y eleva los costos comerciales necesarios para mantener el posicionamiento.

Importancia de la marca

La marca constituye un factor determinante en la decisión de compra. Flex-Color, con más de 30 años de trayectoria, ha construido una reputación sólida que funciona como barrera de entrada frente a actores informales o de baja escala.

- Oportunidad: la fortaleza de la marca otorga a Flex-Color una ventaja competitiva sostenible basada en la confianza, la confiabilidad percibida y la fidelidad de sus clientes.

Existencia de precios de señalamiento

En el segmento de cortinas estandarizadas y rollers básicos, los precios de referencia suelen estar determinados por los productos importados de bajo costo, lo que presiona a toda la industria hacia abajo. En cambio, en los segmentos superior o personalizados, la fijación de precios depende de la percepción de valor de la marca y la exclusividad, lo que abre espacio para estrategias de diferenciación.

- Amenaza: los precios de señalamiento fijados por productos importados presionan los márgenes del sector y limitan la capacidad de trasladar aumentos de costos, incluso en líneas diferenciadas.

Cantidad de líneas de productos

La amplitud del catálogo es otro factor de rivalidad. A medida que las empresas amplían sus líneas, ya sea incorporando nuevas telas, sistemas de motorización o



modelos tradicionales como cortinas con pliegues, los competidores tienden a imitarlas para no quedar en desventaja, lo que genera un círculo competitivo de transformación constante.

- Oportunidad: la diversificación del portafolio permite a Flex-Color ampliar su presencia en distintos segmentos, aprovechar sinergias productivas y reforzar su posicionamiento como proveedor integral de soluciones para el hogar y la arquitectura.

c.2. Acciones competitivas (empresa – competencia)

El grado de iniciativa de la competencia constituye un aspecto clave para evaluar la intensidad de un sector. Ocaña (2012) señala que, en mercados fragmentados, las empresas suelen desarrollar acciones comerciales orientadas a destacar diferencias, mientras que en sectores más concentrados las estrategias competitivas tienden a ser más agresivas, con ataques directos al líder para ganar participación.

En el sector bajo análisis, las acciones competitivas se manifiestan en distintos planos:

Acciones de empresas consolidadas

Las marcas con mayor trayectoria sostienen estrategias basadas en la inversión continua en tecnología, modernización y construcción de marca. Su posicionamiento se apoya en atributos de alta gama: garantía de los materiales, personalización de los productos y servicio postventa. Estas compañías suelen liderar la incorporación de nuevas tendencias tales como motorización y domótica, lo que obliga a los competidores a imitarlas para no perder relevancia, aumentando así la intensidad de la competencia.

- Oportunidad: el liderazgo en innovación y servicio consolida la posición de Flex-Color como referente del segmento premium, fortaleciendo su ventaja competitiva frente a competidores emergentes de menor estructura.



Acciones de competidores emergentes

Los talleres informales y pequeños fabricantes representan un frente competitivo distinto, caracterizado por estructuras mínimas y bajo nivel de profesionalización. Su principal acción es competir mediante precios reducidos, logrados a partir de insumos importados de bajo valor y procesos simplificados, y en ciertas oportunidades por un mal manejo de los costos y desconocimiento de los mismos. Aunque no compiten en atributos de calidad ni servicio, logran captar a los consumidores más sensibles al precio, lo que erosiona la rentabilidad del sector y obliga a los fabricantes formales a justificar de manera constante su valor agregado.

- Amenaza: la competencia de actores informales y de bajo costo erosiona la rentabilidad general del mercado y obliga a los fabricantes formales a justificar constantemente su valor agregado mediante diferenciación, comunicación y servicio.

Acciones de empresas internacionales

La importación de cortinas terminadas, principalmente desde China y países limítrofes, introduce productos estandarizados de bajo precio que presionan de manera directa sobre la producción local. Estas acciones desplazan parte de la demanda en el segmento de productos básicos y elevan la exigencia competitiva en términos de eficiencia, identidad e innovación para las empresas nacionales.

- Amenaza: la presencia creciente de productos importados de bajo costo desplaza parte de la demanda del segmento estándar y eleva la exigencia competitiva en términos de eficiencia, logística e evolución tecnológica.

Grado de iniciativa

El sector presenta un grado de iniciativa medio-alto. Las empresas líderes deben innovar de manera permanente para sostener su ventaja competitiva, mientras que los actores de bajo costo presionan con estrategias de precios que desafían la sostenibilidad de los márgenes. Esta dinámica configura un escenario de rivalidad constante, donde la distinción mediante estándares técnicos, diseño y confianza de



marca se convierte en la acción estratégica más efectiva para resistir la presión de precios y mantener la competitividad sectorial.

- Oportunidad: la necesidad de actualización constante impulsa a la empresa a mantener una estrategia de desarrollo técnico continuo, tanto en producto como en comunicación, ya que refuerza su posicionamiento de marca y la fidelidad de sus distribuidores.

Tabla 6: Nivel 1 – Competencia

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN N AME N. (1)	LEVE AME N. (2)	LEVE OPOR T. (4)	GRAN OPOR T. (5)	VALOR
Estructura del mercado	Alta fragmentación; coexistencia de talleres informales y marcas formales consolidadas	x				1
Especificidad de los activos	Requiere inversiones elevadas en maquinaria y tecnología, poco reconvertibles.		x			2



Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Alta dependencia del ciclo económico y de modas en decoración		x				2
Crecimiento de mercado	Expansión sostenida en segmentos de motorización y domótica					x	5
Costos fijos elevados	Alta inversión en estructura productiva y personal especializado	x					1
Intentos de propuesta exclusiva	rasgos diferenciales sostenidos, pero rápidamente imitable		x				2
Importancia de la marca	Trayectoria consolidada que actúa como barrera competitiva					x	5
Existencia de precios de	Precios internacionales de bajo costo presionan márgenes locales		x				2



señalamien to						
Cantidad de líneas de productos	Catálogo amplio que permite cobertura múltiple y sinergias				x	5
Acciones de empresas consolidad as	Liderazgo en innovación y servicio posventa				x	5
Acciones de competidor es emergentes	Competencia por precios bajos y baja profesionalización		x			2
Acciones de empresas internacion ales	Importaciones de bajo costo afectan al segmento estándar	x				1



Grado de iniciativa	Rivalidad media-alta; necesidad permanente de modernización.			x		4
VALOR FINAL						2,82

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)

4.2. Análisis de las variables de Nivel 2

d. Proveedores

Los proveedores constituyen un actor fundamental en la dinámica sectorial, ya que su poder de negociación puede aumentar o disminuir el atractivo de un mercado. Cuando logran imponer precios, condiciones de entrega, garantías, financiación o costos logísticos, impactan de manera directa sobre la rentabilidad de los fabricantes (Ocaña, 2012; Porter, 1980).

En el sector de cortinas y toldos en Argentina, los principales insumos provienen de telas, sistemas de motorización, rieles, componentes metálicos y maquinaria especializada. El análisis de las variables más relevantes es el siguiente:

Número de proveedores e importancia de la sustitución

La amplitud de oferta varía según el tipo de insumo. En materiales básicos existe competencia nacional e importada que permite negociar condiciones favorables. Sin embargo, los insumos técnicos, entre los que destacan telas premium, blackouts de alto rendimiento y motorizaciones, dependen de pocos fabricantes internacionales, lo que genera vulnerabilidad ante restricciones cambiarias o logísticas.

- Oportunidad: la posición consolidada de la empresa facilita acuerdos estables con proveedores estratégicos, asegurando confiabilidad y continuidad en sus líneas de mayor valor.



Distinción de los productos del proveedor

Ciertos componentes poseen atributos únicos que determinan la percepción final del producto. Acceder a telas de diseño exclusivo o motores de precisión refuerza la propuesta distintiva y la confianza del consumidor, aunque también eleva la dependencia de proveedores especializados.

- Oportunidad: el acceso a insumos distintivos permite sostener la exclusividad de la marca y su posicionamiento en los segmentos de alta gama.

Costo de cambio de proveedor

Sustituir un proveedor clave puede alterar la homogeneidad del catálogo, los plazos de entrega o la calidad percibida. Por ello, la empresa mantiene relaciones de largo plazo que prioriza estabilidad y soporte técnico, aun cuando esto limite su margen de negociación.

- Amenaza: la dependencia de proveedores estratégicos reduce la flexibilidad y puede impactar en los costos ante variaciones externas.

Amenaza de integración hacia adelante

Algunos fabricantes de insumos podrían optar por vender directamente al consumidor, acortando la cadena de valor. Aunque este fenómeno afecta sobre todo al segmento estandarizado, puede presionar los precios de referencia.

- Amenaza: la posible expansión comercial de proveedores hacia la venta minorista incrementa la competencia y tensiona los márgenes del mercado local.

Importancia del producto del proveedor en el producto final

La calidad de los materiales define gran parte del valor percibido. Trabajar con insumos de alto rendimiento garantiza uniformidad y durabilidad, pero también otorga a los fabricantes de dichos insumos un peso considerable dentro de la cadena.

- Oportunidad: la colaboración con proveedores de excelencia técnica refuerza la reputación de la marca y consolida su liderazgo en diseño y confiabilidad.



e. Posibles nuevos ingresantes

La amenaza de ingreso de nuevos competidores constituye un factor clave para evaluar el atractivo de un sector. Según Ocaña (2012) y Porter (1980), los mercados rentables o con potencial de crecimiento suelen atraer a nuevos jugadores que buscan aprovechar sus oportunidades. Estos pueden ser proveedores que deciden integrarse hacia adelante, empresas de industrias relacionadas, sustitutos que ingresan con propuestas alternativas o actores totalmente nuevos con modelos de negocio distintos.

En el sector de cortinas y toldos, la probabilidad de ingreso de nuevos competidores está condicionada por diversas barreras de entrada:

Economías de escala

Las firmas ya instaladas operan con estructuras productivas que les permiten fabricar en volumen y distribuir costos fijos, accediendo a mejores precios unitarios. Para un nuevo actor, alcanzar esa escala inicial resultaría costoso y demoraría su inserción.

- Oportunidad: la consolidación operativa de las empresas existentes limita la viabilidad de nuevos competidores, preservando la participación de quienes ya poseen infraestructura y red comercial estable.

Exclusividad del producto

Los productos diferenciados por diseño, desarrollo tecnológico o garantía posventa establecen una distancia clara respecto de las propuestas estandarizadas. Las empresas que sostienen esta especialización gozan de una barrera natural que desalienta imitaciones de bajo desempeño.

- Oportunidad: la especialización técnica y el posicionamiento en segmentos de alto valor dificultan la entrada de oferentes sin experiencia ni respaldo.

Identificación de marca

La confianza construida a lo largo del tiempo y la fidelidad de los canales de venta constituyen un freno importante para nuevas marcas que carecen de



reconocimiento. Ganar visibilidad en un mercado maduro exige inversión sostenida en comunicación y marketing.

- Oportunidad: la trayectoria y reputación de las marcas consolidadas actúan como barrera de entrada y resguardan su posición frente a competidores incipientes.

Costo de cambio

Diversificar proveedores es posible, pero implica riesgos comerciales: pérdida de acceso a líneas exclusivas, posibles fallas de nivel de terminación o demoras logísticas. Esto no impide el ingreso de nuevos jugadores, pero frena su expansión inicial.

- Oportunidad: los distribuidores priorizan continuidad y confianza, lo que dificulta que un recién llegado desplace a los productores ya instalados.

Acceso a los canales de distribución

Los intermediarios especializados mantienen relaciones estables con fabricantes de trayectoria. Un nuevo participante debería ofrecer incentivos considerables o desarrollar canales digitales propios, lo que requiere inversión y tiempo.

- Oportunidad: la fidelización de los intermediarios protege el espacio de las marcas establecidas y eleva el costo de entrada para los nuevos competidores.

Requerimientos de capital, tecnología y know-how

La producción de cortinas de calidad requiere inversión en maquinaria específica, formación técnica y dominio del diseño. Estos factores reducen la posibilidad de que ingresen actores sin experiencia o sin respaldo financiero.

- Oportunidad: las exigencias tecnológicas y de capital constituyen una barrera efectiva que resguarda el posicionamiento de las firmas consolidadas.

Barreras indirectas

Las restricciones cambiarias, la volatilidad económica y las trabas a la importación



dificultan la importación de insumos y maquinaria. Estas condiciones reducen la probabilidad de que nuevos competidores logren establecer operaciones sostenibles.

- Oportunidad: las condiciones macroeconómicas y regulatorias limitan el ingreso de nuevos actores, reforzando la estabilidad relativa de las empresas instaladas.

f. Sustitutos

En la medida en que distintos productos pueden satisfacer la misma necesidad básica, se consideran sustitutos. Según Porter (1980) y Ocaña (2012), la amenaza de sustitutos depende de tres factores principales: su grado de similitud, su precio relativo y su disponibilidad. Cuanto más similares, accesibles y económicos resulten, mayor será la presión que ejercen sobre la rentabilidad de un sector, al ofrecer a los clientes una alternativa comparable con bajo costo de cambio.

Similitud de los sustitutos

Entre las alternativas más frecuentes se encuentran las cortinas prefabricadas, las persianas de aluminio o PVC y, en menor medida, los vidrios inteligentes o películas autoadhesivas. Aunque todas satisfacen parcialmente la misma necesidad, su valor percibido es inferior por falta de diseño, personalización y respaldo técnico.

- Amenaza: la sustitución funcional es posible, pero limitada, ya que los productos estandarizados no alcanzan el nivel estético ni tecnológico que distingue a las cortinas a medida.

Precio de los sustitutos

Las opciones económicas , como rollers en telas blackout y screen, se comercializan a precios muy inferiores, lo que capta a los compradores sensibles al costo. Sin embargo, en los segmentos medios y altos, el diferencial de calidad y servicio sigue siendo decisivo.

- Oportunidad: la disposición de los clientes del segmento superior a pagar por diseño y durabilidad reduce el impacto de la competencia por precios bajos.



Disponibilidad de sustitutos

Las alternativas de bajo costo tienen presencia masiva en grandes superficies y plataformas digitales, mientras que las opciones tecnológicas avanzadas aún son incipientes por su alto valor y escasa difusión. Su impacto actual es moderado, pero podría aumentar a medida que se masifique.

- Amenaza: la expansión de productos prefabricados amplía la competencia indirecta y limita la posibilidad de trasladar incrementos de costos al consumidor final.

g. Actores estatales y no estatales

Además de las fuerzas competitivas tradicionales, el atractivo del sector está influido por la intervención de organismos estatales, entidades mixtas y actores sociales que inciden en las condiciones de competencia y en las exigencias de sostenibilidad.

Entes reguladores estatales

Organismos como la Secretaría de Comercio o Defensa del Consumidor supervisan precios, transparencia y derechos de los usuarios. Estas regulaciones aumentan los costos administrativos, pero también garantizan previsibilidad y confianza en el mercado.

- Amenaza: el cumplimiento de normas y controles eleva los costos operativos y puede generar demoras en la gestión comercial, especialmente en contextos de cambios regulatorios frecuentes.

Entidades mixtas de desarrollo económico

Programas públicos y cámaras empresariales promueven la modernización y las exportaciones del sector. Iniciativas como ProMendoza fortalecen la inserción internacional y fomentan la cooperación productiva.

- Oportunidad: el acceso a programas de apoyo y promoción externa impulsa la competitividad y amplía las posibilidades de expansión hacia nuevos mercados.



Actores no estatales

ONG y asociaciones civiles exigen prácticas responsables en materia ambiental y laboral. Estas demandas implican adaptaciones productivas, pero también valorizan la imagen de las empresas que adoptan criterios de sostenibilidad.

- Oportunidad: la adopción de procesos sustentables y acciones de triple impacto refuerza la reputación corporativa y permite diferenciarse frente a competidores informales.

Tabla 7: Nivel 2

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMEN . (1)	LEVE AMEN . (2)	LEVE OPOR T. (4)	GRAN OPOR T. (5)	VALOR
Número de proveedores e importancia de la sustitución	Amplia oferta en básicos; limitada en insumos superiores			x		4
Distinción de los productos del proveedor	Alta especialización en insumos técnicos y estéticos				x	5
Costo de cambio de proveedor	Elevado; riesgo en		x			2



	calidad, plazos y coherencia del catálogo					
Amenaza de integración hacia adelante	Presente en segmentos estandarizados, baja en premium		x			2
Importancia del producto del proveedor en el producto final	Alta incidencia sobre confiabilidad y percepción del cliente				x	5
Economías de escala	Ventaja competitiva para empresas consolidadas			x		4
Exclusividad del producto	Alta diferenciación en diseño, motorización y servicio				x	5



Identificación de marca	Reconocimiento consolidado, barrera de entrada efectiva				x	5
Costo de cambio (clientes/distribuidores)	Moderado; fidelización por marca y servicio		x			2
Acceso a canales de distribución	Estructura consolidada; limitada competencia digital directa			x		4
Requerimientos de capital y know-how	Elevados; restringen ingreso a segmentos premium			x		4
Barreras regulatorias y macroeconómicas	Restricciones a importaciones		x			2



	y volatilidad cambiaria					
Similitud de sustitutos	Alternativas funcionales de menor valor agregado		x			2
Precio de los sustitutos	Amplia brecha de precio entre estándar y de alta gama			x		4
Disponibilidad de sustitutos	Masiva en básicos, limitada en tecnologías avanzadas		x			2
Actores estatales	Regulaciones comerciales y de consumo; estabilidad variable		x			2
Entidades mixtas	Programas de exportación y			x		4



	apoyo productivo					
Actores estatales	no	Exigencias ambientales y sociales; oportunidad reputacional			x	4
VALOR FINAL NIVEL 2						2,29

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)

4.3. Análisis de las variables de Nivel 3

Las variables del macroentorno constituyen un factor ineludible en el análisis estratégico de cualquier organización. Según Ocaña (2016), las condiciones externas de orden económico, político, legal, social, ambiental y tecnológico ejercen un impacto transversal sobre todos los sectores de negocios, generando oportunidades y amenazas en diferentes grados de intensidad. Estas variables no operan de forma aislada, sino que se encuentran interrelacionadas, lo que incrementa la complejidad de su análisis y refuerza la necesidad de que las empresas desarrollen una visión dinámica y flexible.

Como señalan David y David (2017), el escenario macroeconómico define gran parte de la capacidad competitiva de las empresas, ya que determina el poder adquisitivo de los consumidores, el costo de los recursos y las condiciones de inversión. En este sentido, aunque Flex-Color posee un fuerte arraigo local, no se encuentra aislada de estas dinámicas. Su desempeño está condicionado por



factores nacionales e internacionales que inciden directamente en la competitividad del sector.

1. Variables económicas

Las variables económicas inciden de manera directa en la estructura de costos, en la evolución de la demanda y en la capacidad de crecimiento de las empresas. Según Ocaña (2016) y David y David (2017), factores como la inflación, el tipo de cambio o el acceso al financiamiento constituyen determinantes del atractivo de un sector, pues condicionan tanto la rentabilidad como las posibilidades de expansión.

Inflación y variación de precios

La inflación persistente en Argentina continúa siendo una de las principales amenazas para el sector en 2025. La suba constante de precios impacta en los costos de insumos importados (telas técnicas, motores, maquinaria) y en los gastos operativos internos (salarios, logística, energía). Esto obliga a los fabricantes a actualizar con frecuencia sus listas de precios, generando tensiones en la red de distribuidores y reduciendo la previsibilidad comercial.

- Amenaza: la inflación erosiona márgenes y genera tensiones comerciales por la necesidad de actualizaciones constantes.

Tipo de cambio y devaluación

La volatilidad cambiaria incide de manera directa en los costos, dado el alto componente importado del sector. Los movimientos abruptos del tipo de cambio encarecen los insumos y presionan los márgenes.

- Amenaza: la dependencia de insumos externos expone al negocio a variaciones cambiarias que reducen rentabilidad y planificación.

Acceso al financiamiento

En 2025, el financiamiento productivo seguirá siendo limitado por las elevadas tasas de interés y la escasa oferta de crédito accesible. Para el sector, esto dificulta la inversión en modernización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada y expansión comercial. Asimismo, los distribuidores que son nuestros principales



intermediarios, enfrentan restricciones similares, lo que condiciona su capacidad de mantener stock y de ofrecer planes de pago al consumidor final.

- Amenaza: el limitado acceso al crédito limita el crecimiento y debilita la cadena comercial.

Ciclos económicos y demanda

La demanda del sector varía con los ciclos de la construcción y el consumo durable. Sin embargo, el público objetivo de Flex-Color pertenece a segmentos medios-altos y altos, menos sensibles a las oscilaciones del ingreso. En este grupo, el consumo se mantiene estable, sostenido por el ahorro en moneda dura y la búsqueda de confort y diseño.

- Oportunidad: la estabilidad del segmento superior mitiga la exposición a las crisis económicas generales y permite sostener la demanda aun en períodos de recesión.

Economías de escala y concentración

Las empresas con mayor tamaño productivo logran ventajas competitivas mediante economías de escala en fabricación y distribución. El sector argentino combina fabricantes consolidados con infraestructura industrial significativa y numerosos actores de menor escala que compiten con precios bajos. Esta coexistencia genera tensiones competitivas: mientras los grandes jugadores sostienen la eficiencia operativa, los talleres artesanales y los productos importados de bajo costo presionan sobre los márgenes de rentabilidad global.

- Oportunidad: las economías de escala fortalecen la posición competitiva y la capacidad de sostener márgenes.

2. Variables legales y políticas

Las variables legales y políticas engloban normas, regulaciones y decisiones gubernamentales que condicionan el accionar de las empresas. Según Daft (2020), el escenario institucional delimita el margen de acción, define incentivos y establece



restricciones. En Argentina, la capacidad adaptativa de las empresas del sector cortinas y toldos es clave ante un escenario regulatorio que cambia con frecuencia.

Política comercial y restricciones a la importación

Hasta fines de 2023, la importación de insumos (telas, motores, maquinaria) estuvo sujeta a licencias automáticas y no automáticas y al sistema SIRA, con demoras aduaneras. Sin embargo, mediante la Resolución General Conjunta 5466/2023 se derogaron esos requisitos y se estableció el Sistema Estadístico de Importaciones (SEDI). Con ello, ya no se exigen permisos discrecionales para importar; en cambio, será obligatoria una declaración informativa anticipada. Esta modificación reduce barreras regulatorias que antes representaban un obstáculo para el abastecimiento.

- Amenaza: la fluctuación regulatoria en materia de comercio exterior genera incertidumbre y condiciona la planificación de compras y precios.

Regulación laboral y cargas sociales

El marco legal argentino continúa caracterizándose por elevados costos laborales y rigideces en la contratación y desvinculación. Estos factores mantienen presión sobre la eficiencia del sector, pues los costos asociados al empleo representan un componente importante de la estructura productiva.

- Amenaza: los altos costos laborales y la rigidez normativa restringen la eficiencia operativa y elevan los costos de producción.

Política impositiva

La tributación sigue siendo una carga elevada: impuestos nacionales (IVA, Ganancias, derechos de importación), provinciales (Ingresos Brutos) y municipales impactan los márgenes. La falta de incentivos específicos para la industria de la decoración o la construcción dificulta la proyección de inversiones.

- Amenaza: la carga impositiva multijurisdiccional disminuye los márgenes y desincentiva la inversión productiva.

Estabilidad política e institucionalidad

Si bien se observan señales de simplificación normativa, los cambios de rumbo



político continúan afectando la confianza empresarial. La previsibilidad sigue siendo limitada, aunque menor que en períodos previos.

- Oportunidad: una tendencia incipiente hacia mayor transparencia administrativa mejora marginalmente las condiciones de planificación.

Programas de incentivo al consumo y construcción

El programa “Ahora 12” se extendió hasta el 31 de enero de 2024. Luego fue reemplazado por el plan Cuota Simple, que ofrece financiamiento en 3 a 6 cuotas. También el programa de las 12 cuotas sin interés + 15% de reintegro del Banco Nación. Estas iniciativas pueden dinamizar la demanda en períodos críticos y representan oportunidades coyunturales para el sector, aunque su vigencia depende de decisiones políticas.

- Oportunidad: los programas de incentivo al consumo favorecen temporalmente el movimiento comercial y mejoran la accesibilidad de los clientes.

3. Variables sociales y culturales

Las variables sociales y culturales aluden a los valores, hábitos, estilos de vida y preferencias que predominan en una sociedad y que inciden directamente en los patrones de consumo. Como sostiene Chiavenato (2010), el comportamiento social constituye una de las fuerzas externas más influyentes, pues condiciona la demanda y determina cómo las empresas deben diseñar sus productos, comunicar sus propuestas y establecer vínculos con el mercado.

En el sector de cortinas y toldos, estas variables resultan especialmente relevantes, dado que los productos trascienden su función práctica de control de la luz o la temperatura y se insertan en el ámbito de la estética, la moda y el diseño interior.

Tendencias de consumo y búsqueda de confort

En los últimos años, la vivienda se consolidó como un espacio central de bienestar y representación personal. Esto impulsó el interés por productos que combinan estética, confort y funcionalidad. Para Flex-Color, cuyo portafolio se orienta al diseño



y la personalización, esta evolución del consumo refuerza la relevancia del producto en la vida cotidiana.

- Oportunidad: el valor creciente del hogar como espacio de disfrute y expresión sostiene la demanda de productos de diseño y alto estándar técnico.

Preferencia por la personalización y el diseño

El consumidor actual busca soluciones que reflejen su identidad. En este contexto, las cortinas a medida adquieren un papel destacado por su capacidad de adaptación a cada ambiente. La empresa bajo análisis, al ofrecer múltiples telas, texturas y sistemas, se beneficia de esta tendencia que premia la exclusividad.

- Oportunidad: la búsqueda de personalización refuerza la competitividad de las propuestas hechas a medida y eleva las barreras frente a los productos estándar.

Cambios demográficos y estilos de vida

El incremento de hogares unipersonales y familias de menor tamaño impulsa la demanda de soluciones funcionales para espacios reducidos. La urbanización creciente también fomenta la búsqueda de productos que aporten practicidad, estética y control de la privacidad. Estos cambios redefinen las preferencias del consumidor y obligan a las empresas del sector a innovar de manera constante.

- Oportunidad: la diversificación del público y el cambio en los estilos de vida abren espacio para innovar en productos funcionales y adaptables.

Cultura digital y redes sociales

La digitalización ha transformado la manera en que los consumidores descubren, evalúan y seleccionan productos. Plataformas como Instagram, Pinterest y TikTok funcionan como escaparates de tendencias de decoración, influyendo directamente en la demanda. Para las empresas del sector, esto plantea la necesidad de fortalecer su posicionamiento digital, generar contenidos inspiradores y consolidar la reputación de marca en entornos online.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Oportunidad: la cultura visual digital amplía el alcance de la marca y potencia su posicionamiento a través de contenido aspiracional y educativo.

Conciencia ambiental y sostenibilidad

La creciente valoración de la sostenibilidad también impacta en el mercado. Existe una demanda cada vez mayor por materiales reciclables, procesos de producción responsables y productos que contribuyan a la eficiencia energética del hogar (por ejemplo, cortinas que favorecen el aislamiento térmico). Aunque en Argentina esta tendencia aún se encuentra en una etapa incipiente en comparación con Europa, constituye una oportunidad estratégica de propuesta distintiva para las empresas que adopten políticas ambientales proactivas.

- Oportunidad: la adopción de prácticas sostenibles y la comunicación activa de estos valores fortalecen la reputación de la empresa y su propuesta distintiva frente a competidores tradicionales.

4. Variables tecnológicas

La tecnología constituye uno de los factores más dinámicos del entorno y un determinante clave de la competitividad. Según Ocaña (2012) y Porter (1991), el desarrollo tecnológico no solo modifica los procesos productivos y la eficiencia interna, sino que también redefine las reglas de juego en los sectores, generando nuevos productos, desplazando a otros u ofreciendo canales de comercialización inéditos.

En el sector de cortinas y toldos, la incidencia de las variables tecnológicas es particularmente elevada, dado que los avances impactan de manera directa en los materiales, en los sistemas de control y en los procesos de fabricación.

Automatización y motorización

La incorporación de sistemas motorizados y domóticos representa una de las transformaciones más relevantes en el sector. La creciente demanda por comodidad y control remoto convierte a la motorización en un factor estratégico de diferenciación. La compatibilidad con rieles europeos y con plataformas de “hogares



inteligentes” se ha consolidado como un estándar competitivo que marca la pauta de transformación en la industria.

- Oportunidad: el dominio técnico en motorización y su compatibilidad con sistemas inteligentes consolida la posición de Flex-Color en el segmento premium y fortalece la percepción de innovación.

Avance en materiales y telas

El desarrollo de textiles avanzados ,con propiedades como resistencia a los rayos UV, aislación térmica, capacidad de oscurecimiento total (blackout), lavables o ignífugos, ha elevado los estándares del sector. Estas innovaciones no responden únicamente a criterios estéticos, sino también a la eficiencia energética y al confort del hogar, factores cada vez más valorados por los consumidores.

- Oportunidad: la incorporación de telas tecnológicas permite ofrecer productos más duraderos, eficientes y alineados con las nuevas exigencias de diseño y confort.

Digitalización de procesos y gestión

La adopción de herramientas digitales para la administración empresarial se ha generalizado. Sistemas integrados de gestión (ERP), control de stock en tiempo real, tableros de ventas y plataformas de seguimiento de pedidos permiten incrementar la eficiencia interna y mejorar la toma de decisiones. En el sector, la digitalización de procesos logísticos y de comercialización se ha vuelto una condición para sostener la competitividad frente a entornos dinámicos.

- Oportunidad: la digitalización interna incrementa la eficiencia operativa y permite decisiones más precisas basadas en datos reales del negocio.

Tecnologías de marketing y comunicación

Las herramientas de marketing digital, los catálogos interactivos y las plataformas B2B o e-commerce amplían las posibilidades de contacto con clientes y distribuidores. Estas tecnologías facilitan la visualización de productos y acortan los tiempos de respuesta comercial.



- Oportunidad: la comunicación digital mejora la experiencia del usuario, fortalece la relación con el distribuidor y amplía la presencia de la marca en nuevos canales de venta.

Impacto de la globalización tecnológica

La rápida transferencia de tecnología a nivel mundial acelera la evolución tecnológica pero también favorece la entrada de competidores con estructuras más económicas, especialmente de Asia.

- Amenaza: la llegada de productos importados con costos reducidos presiona sobre los márgenes locales y exige actualización continua para mantener la competitividad.

5. Variables Ambientales

Las variables ambientales constituyen un factor cada vez más determinante en la competitividad sectorial, ya que condicionan tanto la aceptación de los productos por parte de los consumidores como las exigencias regulatorias y sociales que enfrentan las empresas. Según Ocaña (2012), estas variables pueden operar como restricciones, al incrementar los costos de adecuación, o como oportunidades, al permitir la propuesta exclusiva sustentable y el posicionamiento en un mercado más consciente.

En el sector de cortinas y toldos, estas variables se expresan en distintos planos:

Uso de materiales y gestión de residuos

La fabricación de cortinas y toldos involucra metales, plásticos, textiles y componentes eléctricos, cuyo impacto ambiental es cada vez más observado. La correcta disposición de sobrantes de telas, envases y piezas metálicas constituye un requisito no solo regulatorio, sino también reputacional, ya que los clientes y organismos de control valoran prácticas responsables de gestión de residuos.

- Oportunidad: la implementación de políticas de reutilización y separación de materiales permite proyectar una imagen responsable y alineada con las nuevas prácticas empresariales sostenibles.



Sustitución de insumos contaminantes

La tendencia global hacia materiales más sostenibles incide de manera directa en el rubro. Proyectos arquitectónicos y de construcción sustentable comienzan a exigir textiles certificados (libres de plomo, PVC u otras sustancias nocivas), lo que eleva la barrera de entrada y obliga a los fabricantes a innovar con nuevas colecciones respetuosas con el ambiente.

- Oportunidad: la adopción temprana de materiales sostenibles posiciona a la empresa como referente en avance ambiental y le otorga ventajas competitivas frente a actores informales.

Eficiencia energética

Las cortinas y toldos cumplen un rol activo en la reducción del consumo energético, al contribuir al control térmico de los ambientes y disminuir la necesidad de climatización artificial. Este beneficio ambiental posiciona al sector como aliado estratégico de la construcción sustentable, particularmente en proyectos que buscan certificaciones internacionales como LEED o EDGE.

- Oportunidad: el desempeño térmico de los productos puede comunicarse como un atributo funcional y ambiental que refuerza la propuesta de valor.

Normativas ambientales

En Argentina, la normativa ambiental varía según la jurisdicción, pero en general se observa un incremento progresivo en los controles sobre el impacto de la actividad industrial. Para los fabricantes del sector, estas regulaciones implican costos adicionales de adecuación en procesos y certificaciones, aunque también fortalecen la confianza del consumidor final y permiten diferenciarse frente a actores informales que no cumplen con dichas exigencias.

- Amenaza: los costos de cumplimiento y la complejidad de las certificaciones pueden afectar la rentabilidad, aunque fortalecen la transparencia del sector.

Tendencia al triple impacto

El consumidor contemporáneo valora crecientemente a las empresas que integran



la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor. La incorporación de energías renovables en la producción, los programas de reciclaje y la comunicación activa de los beneficios ambientales de los productos constituyen oportunidades para reforzar la competitividad sectorial. Esta tendencia se enmarca en un paradigma más amplio de triple impacto (económico, social y ambiental), que configura un horizonte hacia el cual las empresas del rubro están siendo impulsadas por las demandas del mercado y las exigencias regulatorias.

- Oportunidad: integrar la sostenibilidad al modelo de negocio permite ampliar el reconocimiento institucional y acceder a programas de apoyo vinculados con criterios ESG.

Tabla 8: Nivel 3 – Macroentorno

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA N. (1)	LEVE AMENAZA N. (2)	LEVE OPORTUNIDAD T. (4)	GRAN OPORTUNIDAD T. (5)	VALOR
Económicas	Alta variabilidad e inflación; oportunidad relativa en mejoras del hogar y segmentos medios–altos menos elásticos.		x			2
Políticas/legales	Carga tributaria elevada y marco laboral rígido, aunque con señales de simplificación en		x			2



	importaciones y programas de fomento.					
Sociales/culturales	Búsqueda de confort, personalización, redes sociales			x		4
Tecnológicas	Avances en motorización, domótica, digitalización interna y marketing online que fortalecen la competitividad.			x		4
Ambientales	Tendencia a la sostenibilidad y eficiencia energética; rasgos diferenciales por triple impacto y materiales certificados.				x	5
VALOR FINAL NIVEL 3						3,4

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)

Tabla 9: Resumen análisis de las variables de niveles 1, 2 Y 3

NIVEL	COMP. ANALIZADOS	VALOR	PONDE.	VAL. PONDE.	INTERPRETACIÓN
-------	------------------	-------	--------	-------------	----------------



		FINA L			
Nivel 1	Clientes, Empresa y Competencia	3,26	0,5	1,63	Sector con atractivo medio-alto. La fortaleza de marca y la diferenciación sostienen la competitividad frente a la presión de precios y la fragmentación del mercado.
Nivel 2	Proveedores, Nuevos Ingresantes, Sustitutos y Actores	2,9	0,3	0,87	Atractivo moderado. El poder de los proveedores y la presencia de sustitutos equilibran las oportunidades derivadas de la especialización y las alianzas estratégicas.
Nivel 3	Macroentorno (Económico, Político, Social, Tecnológico y Ambiental)	3,4	0,2	0,68	Ambiente sectorial favorable en innovación, consumo y sostenibilidad, aunque condicionado por la volatilidad macroeconómica.
	Atractivo total ponderado			3,18	Sector medianamente atractivo con tendencia positiva. Empresas consolidadas con diferenciación y desarrollo



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

					técnico pueden sostener ventajas competitivas.
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de Flex-Color (2025)



Capítulo 5: Formulación de la Estrategia

Un análisis profundo del entorno y de la organización permite definir con claridad las estrategias más adecuadas para orientar el rumbo futuro del negocio y asegurar su sostenibilidad. Luego de haber desarrollado en los capítulos anteriores el diagnóstico estratégico, en esta etapa se formularán las estrategias que la empresa deberá seguir para consolidar su competitividad y fortalecer su posición en el mercado.

Antes de avanzar en los distintos niveles estratégicos, es necesario precisar si la empresa opera como un único negocio o si integra varias unidades estratégicas en su estructura. En el caso de la organización bajo análisis, se trata de una organización industrial diversificada dentro del sector de cortinas y toldos, con diferentes líneas de productos y modelos operativos. En este contexto, la Línea Londres se define como una nueva Unidad Estratégica de Negocios (**UEN**), ya que implica un producto diferenciado, las cortinas de confección tradicional, con procesos, públicos y objetivos propios, distintos de los de las líneas ya consolidadas.

Cada UEN requiere formular sus propias estrategias, acordes a su identidad y posición dentro del portafolio general de la empresa. Por ello, en esta instancia se diseñarán las estrategias específicas de la Línea Londres, entendida como una unidad de planificación independiente, pero plenamente alineada a la visión y valores de Flex-Color.

Siguiendo la propuesta de Ocaña (2016), la formulación estratégica no se concibe como una única decisión, sino como un conjunto de estrategias interrelacionadas y jerárquicas, que conforman la arquitectura de la gran estrategia empresarial. Esta perspectiva resulta especialmente adecuada para pequeñas y medianas empresas que operan en economías emergentes, como la argentina, donde la flexibilidad y la integración entre niveles estratégicos son esenciales para sostener la competitividad.



De acuerdo con el modelo propuesto por el autor, la formulación de la estrategia se organiza en cinco niveles:

1. **Estrategias de negocios o competitivas**, que determinan la forma en que la empresa generará valor y cómo defenderá o modificará su posición dentro del sector.
2. **Estrategias de posicionamiento competitivo**, que establecen la participación de mercado esperada y las acciones necesarias para alcanzarla.
3. **Estrategias de crecimiento**, orientadas a expandir las actividades y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
4. **Estrategias organizacionales**, que definen la estructura interna que permitirá sostener las decisiones anteriores.
5. **Estrategias funcionales**, que agrupan las políticas y programas específicos de cada área (marketing, producción, finanzas y recursos humanos) necesarios para llevar a cabo las estrategias principales.

Figura 10: Niveles de la Estrategia



Fuente: Apuntes de la cátedra Estrategias de Negocios. Power Point: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA para FCE, diapositiva 4.

En las secciones siguientes se desarrollará cada una de estas estrategias aplicadas a la nueva Unidad Estratégica de Negocios, con el propósito de consolidarla como



un proyecto competitivo, rentable y alineado con los objetivos generales de la empresa.

5.1 Estrategias de negocios

La estrategia de negocios o competitiva determina la forma en que la empresa generará valor para sus clientes y cómo sostendrá una ventaja dentro del sector. Se trata de la estrategia guía sobre la cual se estructuran las demás, ya que define la manera en que la organización competirá y en qué basará su posición diferencial. De acuerdo con Ocaña (2016), la empresa deberá desarrollar una forma de valor empresario que sea única, reconocible y sostenible, capaz de traducirse en una ventaja competitiva duradera en el tiempo.

En este marco, la estrategia competitiva se formula a partir de la relación entre el valor percibido por el cliente (V_c) y el valor empresario (V_e). El primero resulta de la diferencia entre marca y precio, mientras que el segundo se explica por la identidad de la empresa, entendida como la combinación entre diferencia y eficiencia. El equilibrio entre ambos determina la capacidad competitiva: cuando la identidad enfatiza la diferencia, claros siempre manteniendo una eficiencia aceptable, la empresa genera valor percibido superior, y el cliente está dispuesto a pagar un precio mayor; en cambio, cuando el énfasis se coloca en la eficiencia, también con una diferenciación mínima, el valor se asocia al precio más bajo del mercado.

La elección entre competir por precio, por marca o por una combinación de ambos no depende exclusivamente de la decisión interna de la empresa, sino de la sensibilidad del cliente ante la diferenciación y el precio. Ocaña propone tres formas competitivas posibles:

- **Estrategia de precios:** orientada a mercados altamente sensibles al costo, donde los atributos diferenciales tienen poca incidencia en la decisión de compra.
- **Estrategia de marca:** dirigida a clientes que valoran la diferencia, la calidad y la identidad del producto, aun pagando un precio superior.

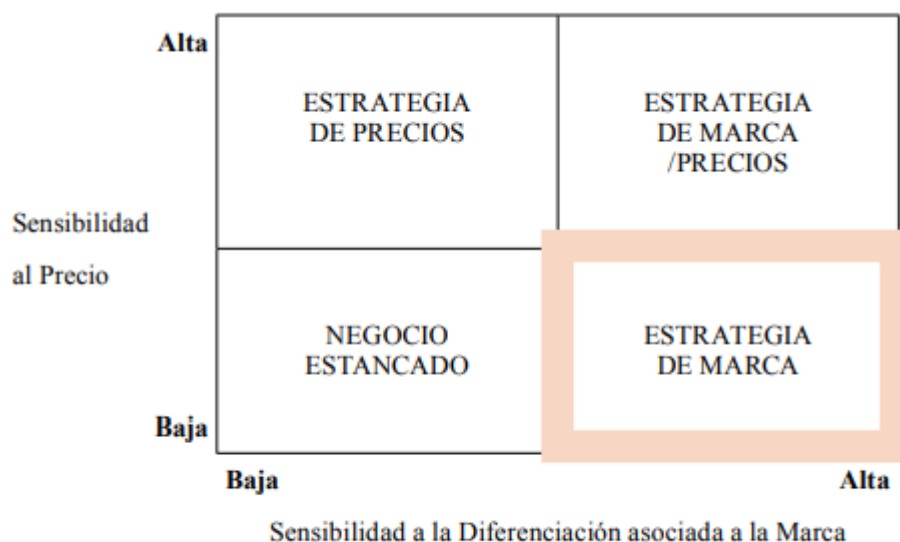


- **Estrategia marca/precio:** adecuada para mercados intermedios, donde el cliente busca equilibrio entre valor percibido y accesibilidad.

En el caso de Flex-Color, el análisis del sector y del perfil de sus clientes permite afirmar que la nueva UEN se orienta a un público con alta sensibilidad a la diferenciación y baja sensibilidad al precio. Los distribuidores, arquitectos y decoradores que conforman este segmento valoran la personalización, la calidad de confección y la confianza de la marca por encima del costo inmediato del producto.

Cabe recordar que, en el diagnóstico interno de la empresa, el factor de individuación obtuvo una valoración alta, evidenciando una identidad organizacional sólida y coherente. Este rasgo constituye un requisito esencial para el desarrollo de una **estrategia de marca**, ya que permite sostener la diferenciación de manera auténtica y perdurable, por lo que es la forma competitiva más adecuada para la línea Londres.

Figura 11: Matriz de estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 381).



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

La propuesta de valor de Londres se basa en la confección tradicional de alta gama, que combina la estética textil con precisión técnica. Cada cortina se elabora a medida, incorporando diferentes tipos de pliegues y cabezales, variedad de telas curadas, terminaciones de calidad y la posibilidad de motorización mediante sistemas europeos. A ello se suma un servicio de asesoramiento técnico, capacitación al canal de venta y acompañamiento posventa, lo que convierte a la línea en una propuesta integral y confiable. Estos atributos tangibles e intangibles construyen el valor percibido por el cliente y refuerzan la posición de marca dentro del mercado.

Desde la perspectiva de valor empresario, la identidad de Londres se apoya en la diferencia, mientras que la eficiencia operativa actúa como soporte para garantizar la consistencia de los procesos, los plazos de entrega y el control de calidad. La ventaja competitiva se sustenta, entonces, en ofrecer un producto de confección tradicional con el respaldo tecnológico y el prestigio de una marca consolidada. No se busca competir por precio, sino por la calidad percibida, el diseño y la experiencia de servicio, asegurando una rentabilidad compatible con los estándares de excelencia que caracterizan a la organización.

Complementariamente, y siguiendo las alternativas de marketing propuestas por Ocaña, la estrategia de marca se acompañará con una **estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes**, orientada a un segmento profesional definido. Esto implica ofrecer una línea de productos amplia y profunda, adaptada a las necesidades específicas del canal profesional y con herramientas de comunicación que refuercen la percepción de valor: muestrarios especializados, catálogos técnicos, demostraciones, acciones en showroom y capacitaciones para distribuidores. Esta modalidad de cobertura permite sostener el vínculo comercial mediante la generación de confianza y conocimiento técnico.



Figura 12: Matriz de estrategia de marca/precio



Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 383).

Cuando hacemos el diagnóstico de la Situación Competitiva de la Marca, esto permite comprender cómo es percibida por el cliente y qué nivel de reconocimiento posee en comparación con las demás del sector. Según Ocaña (2016), la posición de una marca se determina por el equilibrio entre dos variables: la identidad, entendida como la coherencia y consistencia con la que la empresa expresa sus valores y capacidades, y la diferencia, vinculada con el grado de originalidad, innovación y distinción que el cliente percibe en el producto.

Del cruce de ambas variables surgen cuatro posibles situaciones:

1. **Marca del líder:** identidad notable y diferencias altas; ocupa el primer lugar en la mente del consumidor.
2. **Marca del seguidor:** identidad aceptable y diferencias altas; busca imitar o acercarse al líder, pero sin superarlo.
3. **Marca del rezagado:** identidad notable pero diferencias bajas; posee reconocimiento pero sin atributos que la distingan.
4. **Marca precaria:** identidad y diferencias bajas; compite por precio, sin una propuesta de valor clara.

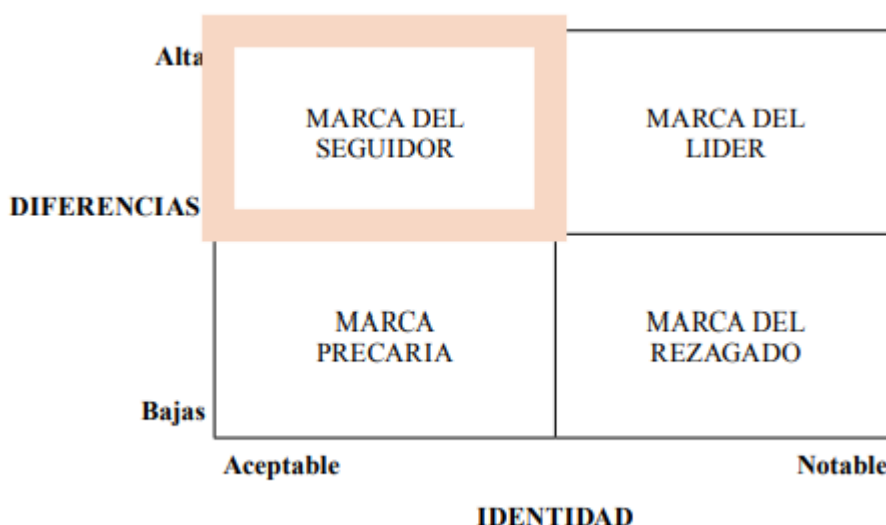


En función de los resultados de lo analizado, la Línea Londres puede ubicarse en la categoría de **marca del seguidor**. Esto se debe a que, si bien cuenta con una identidad empresarial sólida, respaldada por la trayectoria y reputación de Flex-Color, todavía se encuentra en una etapa de desarrollo dentro del mercado de cortinas tradicionales y no ha alcanzado aún el liderazgo pleno del segmento.

La Línea Londres presenta altos niveles de diferenciación, reflejados en la calidad de confección, la variedad de pliegues, la curaduría de telas y la incorporación de tecnología en los sistemas de motorización. No obstante, al tratarse de una unidad de negocios reciente, su identidad aún se encuentra en proceso de consolidación, especialmente en lo referido al reconocimiento autónomo de la marca frente a los productos históricos de la empresa.

El objetivo estratégico será entonces avanzar progresivamente hacia la posición de marca del líder, fortaleciendo los criterios de señalamiento de marca que permitan construir una percepción distintiva y duradera en el público profesional. Para ello, resultará esencial mantener la consistencia visual y discursiva en todos los puntos de contacto con el cliente, acompañada por una comunicación clara de los atributos diferenciales de la línea.

Figura 13: Matriz de diagnóstico competitivo de la marca





Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 417).

5.2 Estrategias de posicionamiento competitivo

La estrategia de posicionamiento competitivo determina la participación de mercado que la empresa busca alcanzar y las acciones necesarias para sostenerla o incrementarla. Según Ocaña (2016), la posición competitiva no es un estado fijo, sino el resultado de un conjunto de movimientos y decisiones estratégicas que reflejan la interacción entre las capacidades internas de la organización y las condiciones del entorno en el que opera.

Una vez definida la forma competitiva, la empresa debe establecer cómo mantendrá o ampliará su posición dentro del sector. Ocaña distingue dos grandes tipos de estrategias: de ataque y de defensa. La elección de una u otra dependerá de los resultados del diagnóstico, especialmente del equilibrio entre fortalezas y debilidades internas, y del predominio de oportunidades o amenazas en el entorno.

Cuando la empresa posee más fortalezas que debilidades y el entorno presenta un predominio de oportunidades, resulta conveniente adoptar una estrategia de ataque, caracterizada por la iniciativa, la innovación y la búsqueda activa de nuevos espacios competitivos. Por el contrario, cuando el entorno se percibe amenazante o las debilidades internas limitan la capacidad de acción, se opta por una estrategia de defensa, destinada a proteger la posición existente y preservar los recursos esenciales de la empresa.

Cada una de estas estrategias puede implementarse mediante diferentes tácticas. Ocaña distingue las tácticas envolvente y de varios lados dentro de las estrategias de ataque, y las tácticas de flancos y de retaguardia dentro de las estrategias de defensa. Las primeras se aplican cuando la empresa busca ampliar su participación de mercado aprovechando sus ventajas competitivas, mientras que las segundas se utilizan para consolidar la posición actual o responder a presiones externas.

Del diagnóstico estratégico realizado, se desprende que la Línea Londres se desarrolla en un entorno con predominio de oportunidades y con un sólido conjunto



de fortalezas internas. El crecimiento del mercado de diseño interior, la revalorización de la confección tradicional y la incorporación de tecnologías de automatización generan un contexto favorable para expandirse. Al mismo tiempo, Flex-Color posee una estructura técnica consolidada, una red profesional de clientes y una marca reconocida por su calidad y servicio, lo que le permite sostener una posición competitiva sólida.

En función de estas condiciones, la estrategia de posicionamiento competitivo más adecuada para la UEN es una **estrategia de ataque con táctica de varios lados**. Esta alternativa se caracteriza por la búsqueda simultánea de nuevos espacios de crecimiento mediante acciones proactivas en diferentes frentes del mercado, aprovechando las capacidades de la organización para generar un aumento sostenido de participación.

Figura 14: Matriz de acciones para lograr participación de mercado

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 422).

La implementación de esta estrategia implica actuar en tres direcciones complementarias. En primer lugar, fortalecer la participación dentro del canal profesional, consolidando las relaciones con distribuidores actuales y ampliando la presencia en zonas estratégicas del país. En segundo lugar, profundizar la comunicación del valor diferencial de la línea mediante capacitaciones, ferias y presencia en medios especializados que refuercen su posicionamiento como marca de referencia en cortinas tradicionales de alta gama. En tercer lugar, continuar



impulsando la innovación en diseño y motorización, desarrollando nuevas combinaciones de telas, detalles y sistemas que mantengan el interés del mercado y refuercen la imagen de liderazgo.

Estas acciones permitirán a la Línea Londres ganar visibilidad y participación dentro del segmento premium, posicionándola como la opción preferida para profesionales del rubro que buscan soluciones estéticas y funcionales con respaldo técnico. El enfoque proactivo de la estrategia de ataque asegura que la organización mantenga la iniciativa frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del entorno antes que reaccionar ante ellas.

5.3 Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento tienen por objetivo definir la manera en que la empresa expandirá sus actividades para alcanzar un desarrollo sostenido en el tiempo. Según Ocaña (2016), toda organización que busca fortalecer su competitividad debe considerar distintas alternativas de expansión que le permitan aprovechar sus capacidades internas y las oportunidades del entorno.

El autor distingue tres grandes grupos de estrategias de crecimiento: **intensivas**, **integrativas** y **diversificativas**.

Las estrategias **intensivas** se orientan a profundizar el desarrollo del negocio actual a través de tres caminos posibles: la penetración de mercados, el desarrollo de productos y el desarrollo de clientes.

Las estrategias **integrativas**, en cambio, buscan ampliar el control sobre los distintos eslabones de la cadena de valor, ya sea mediante integración hacia adelante, hacia atrás o integración horizontal.

Finalmente, las estrategias **diversificativas** implican la incorporación de nuevos productos o mercados, relacionados o no con la actividad principal.

La elección de una u otra alternativa dependerá del grado de madurez del negocio, de las condiciones del mercado y de la capacidad empresarial para sostener el crecimiento.



El análisis realizado indica que la Línea Londres se encuentra en una etapa inicial de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto, con amplio potencial de desarrollo en el mercado nacional. La empresa ha consolidado su estructura productiva y cuenta con recursos humanos y técnicos que le permiten sostener un proceso de expansión controlado. El entorno, a su vez, muestra una tendencia favorable hacia los productos personalizados y de confección a medida, lo que representa una oportunidad clara para fortalecer la presencia de la línea.

En función de estas condiciones, la estrategia de crecimiento más adecuada para la nueva Unidad Estratégica de Negocios es una **estrategia intensiva**, combinando las modalidades de **penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollo de productos**.

Penetración de mercados: consiste en aumentar la participación de la Línea Londres dentro de los mercados donde la empresa ya opera. Para ello se fortalecerán las acciones de promoción, capacitación y comunicación dirigidas a la red de distribuidores y estudios de arquitectura que actualmente trabajan con la marca. El objetivo es incrementar el volumen de ventas dentro del canal profesional existente, reforzando la presencia de la línea en los principales puntos de venta del país.

Desarrollo de clientes: apunta a incorporar nuevos segmentos dentro del canal actual, ampliando la base de clientes profesionales. La estrategia incluye captar nuevos distribuidores en provincias donde la participación de la marca es todavía incipiente, así como establecer alianzas con estudios de interiorismo y empresas constructoras que integren las cortinas Londres en sus proyectos. De esta manera, se amplía la cobertura comercial manteniendo el posicionamiento de marca y el nivel de servicio característico de Flex-Color.

Desarrollo de productos: busca ampliar la oferta actual de la Línea Londres mediante la incorporación de nuevas variantes de confección, telas exclusivas y sistemas motorizados de última generación. El objetivo es mantener la innovación



como pilar competitivo, generando constantemente opciones que respondan a las tendencias del diseño interior y refuercen la imagen de liderazgo de la marca.

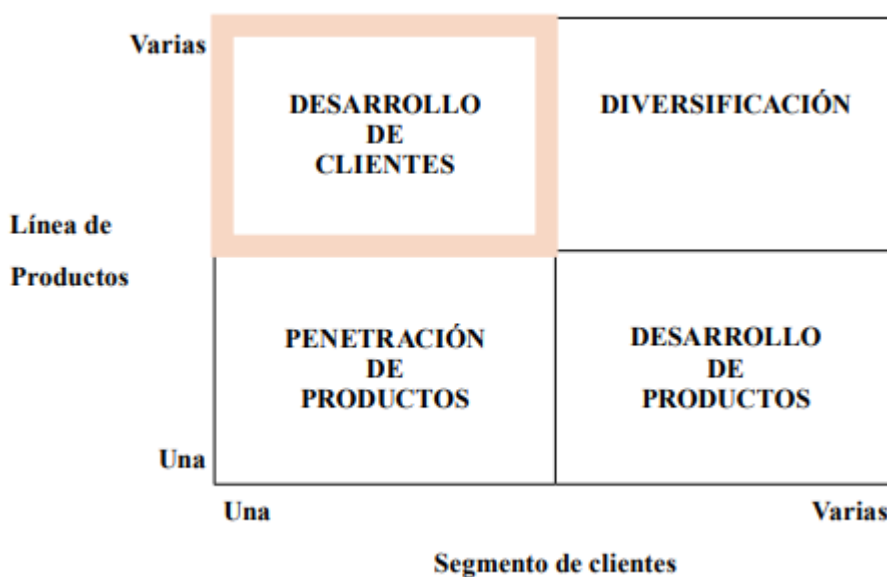
Estas tres modalidades de crecimiento se complementan entre sí, permitiendo a la UEN consolidar su posición dentro del mercado nacional antes de proyectar futuras integraciones o diversificaciones.

Para representar visualmente la estrategia de crecimiento adoptada, se utiliza la matriz producto–mercado, que relaciona la cantidad de líneas de productos ofrecidas con el número de segmentos de clientes atendidos.

En el caso de Londres, Flex-Color desarrolla una línea principal de productos con diversas configuraciones y acabados (pliegues, telas, motorización), dirigida a varios segmentos dentro del canal profesional, entre ellos distribuidores, arquitectos, decoradores y constructoras.

Por lo tanto, la posición que mejor representa la estrategia adoptada dentro de la matriz es la del Desarrollo de Clientes, correspondiente al cuadrante superior izquierdo.

Figura 15: Matriz de Mercado/Producto





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2016, p. 432).

Esta ubicación refleja el enfoque actual de la empresa bajo análisis, que busca ampliar su base de clientes sin modificar su actividad principal, aprovechando su conocimiento técnico, su estructura comercial y su reputación en el mercado para llegar a nuevos públicos dentro del mismo sector.

El Desarrollo de Clientes permite a la UEN sostener un crecimiento orgánico, fortaleciendo la relación con el canal profesional y expandiendo su presencia territorial. A su vez, esta modalidad se complementa con la innovación permanente en productos y con la consolidación de la marca, garantizando un crecimiento sostenible y coherente con la estrategia general de Flex-Color.

5.4 Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales definen la estructura que permitirá implementar y sostener las decisiones adoptadas en los niveles anteriores. Como plantea Ocaña (2016), la organización debe crecer en función del negocio y no a la inversa, asegurando que la estructura acompañe los procesos de expansión definidos por las estrategias competitivas, de posicionamiento y de crecimiento. La finalidad de este nivel estratégico es garantizar que las personas, los recursos, los procesos y los sistemas de información actúen de manera coordinada, fortaleciendo la capacidad de ejecución y la eficiencia general de la empresa.

El autor distingue tres formas principales de estrategia organizacional: **desarrollo interno, adquisiciones o absorciones y alianzas o fusiones**. El desarrollo interno implica expandir la capacidad de la organización a partir de sus propios recursos, fortaleciendo la estructura existente mediante procesos de profesionalización, capacitación y mejora continua. Las adquisiciones o absorciones suponen incorporar nuevas unidades o empresas ya operativas, con el propósito de acelerar el crecimiento o integrar competencias complementarias. Por último, las alianzas o fusiones buscan asociar capacidades con otros actores del mercado para generar sinergias, reducir riesgos o compartir recursos estratégicos.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

De acuerdo con el diagnóstico organizacional realizado, se presenta una estructura consolidada, con áreas definidas de producción, comercialización, administración y marketing, que permiten absorber el crecimiento de la nueva línea sin necesidad de incorporar nuevas empresas o realizar fusiones. En consecuencia, la estrategia más adecuada para la Línea Londres es una **estrategia de desarrollo interno**, centrada en el fortalecimiento de los recursos humanos, la formalización de procedimientos y la coordinación entre áreas.

El desarrollo interno permitirá acompañar la expansión del negocio a través de mejoras en la planificación y control de los procesos productivos, la capacitación técnica del personal y la estandarización de los sistemas de gestión. Esta estrategia favorecerá una mayor integración entre las áreas de producción, diseño y comercialización, garantizando coherencia en la ejecución y calidad en los resultados.

Entre las acciones específicas que se prevén se destacan:

- La actualización de manuales de procedimiento y control de calidad aplicados a la confección de cortinas tradicionales, estableciendo estándares para cada etapa del proceso.
- La creación de protocolos de comunicación entre las áreas de diseño, confección y comercialización, con el fin de asegurar la trazabilidad de cada pedido.
- La implementación de un programa de capacitación continua orientado a la formación técnica y estética del personal involucrado en la línea, fortaleciendo sus competencias en telas, sistemas de pliegue y motorización.
- El refuerzo del área de marketing interno para mejorar la coordinación de capacitaciones y exhibiciones comerciales.

Este modelo de crecimiento organizacional se apoya en una estructura flexible, capaz de adaptarse a los cambios del mercado sin perder la eficiencia operativa. A su vez, promueve una cultura de mejora continua, en la que cada integrante de la empresa asume un rol activo en la búsqueda de excelencia.



A mediano plazo, Flex-Color podrá evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores o empresas del rubro complementario, como fabricantes de rieles, con el objetivo de mejorar la integración de la cadena de valor y asegurar el acceso a tecnologías de última generación. Sin embargo, en esta etapa de desarrollo, el enfoque prioritario continuará siendo el fortalecimiento interno, con una estructura profesionalizada y orientada a resultados.

5.5 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales constituyen el nivel operativo de la formulación estratégica. Según Ocaña (2016), su función es traducir las decisiones de los niveles superiores en programas, planes y presupuestos concretos que orienten la acción diaria de la empresa. Abarcan las principales áreas funcionales: marketing, operaciones, finanzas y personal, y poseen un carácter tanto estratégico como táctico, ya que de su correcta implementación depende la efectividad del conjunto de la estrategia empresarial.

Cada área cumple un rol específico en la creación de valor: la función de marketing permite identificar, atraer y retener clientes; la de operaciones garantiza la calidad y la eficiencia en la producción; la función financiera vela por la sostenibilidad económica del negocio; y la función de personal asegura el desarrollo y la motivación de los recursos humanos. En conjunto, estas estrategias funcionales operan como el soporte estructural que da coherencia y estabilidad al sistema empresarial.

En el caso de la Línea Londres, las estrategias funcionales se estructuran de la siguiente manera:

a) Estrategias de Operaciones

El área de operaciones será clave para garantizar que la calidad percibida por el cliente se mantenga constante. La estrategia se centrará en la optimización de los procesos de confección y control de calidad, asegurando precisión en cada detalle de terminación. Se implementarán estándares técnicos específicos para la línea, con protocolos que abarquen desde la selección de telas hasta el empaque final del



producto.

Asimismo, se prevé la incorporación progresiva de maquinaria de última generación que permita mayor exactitud en los pliegues y acabados, sin perder la impronta artesanal que distingue a Londres. El diseño de los flujos de trabajo seguirá criterios de eficiencia y trazabilidad, de modo que cada pedido pueda ser monitoreado en todas sus etapas. Finalmente, se impulsará la digitalización de los registros de producción, facilitando el seguimiento y la planificación de la demanda.

b) Estrategias de Marketing

La estrategia de marketing se orientará a consolidar el posicionamiento de Londres como una línea de cortinas tradicionales de alta gama. Se desarrollará un plan de comunicación integral que refuerce los atributos diferenciales del producto: elegancia, confección a medida, tecnología y respaldo de marca. Las acciones estarán dirigidas principalmente al canal profesional, fortaleciendo la presencia institucional en ferias, exhibiciones y capacitaciones.

Se diseñarán catálogos técnicos, materiales audiovisuales y contenidos digitales que transmitan la estética y funcionalidad de la línea. En redes sociales, se priorizará una comunicación inspiracional y coherente con las tendencias del diseño interior, destacando combinaciones de telas, texturas y sistemas de motorización. Paralelamente, se implementarán programas de fidelización con beneficios exclusivos para distribuidores estratégicos, reforzando el vínculo comercial y la confianza en la marca.

c) Estrategias Financieras

El objetivo principal será garantizar la sustentabilidad económica de la nueva unidad de negocios. Para ello se implementará un sistema de control de costos por línea de producto, que permita identificar márgenes y rentabilidades de manera precisa.

La política de precios se mantendrá alineada con la calidad y el posicionamiento de la línea, asegurando una rentabilidad adecuada sin comprometer la percepción de valor. Además, se establecerán revisiones periódicas en función del costo de reposición y del tipo de cambio, contemplando los ajustes necesarios para mantener la competitividad.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Se destinarán fondos específicos para inversión en maquinaria, capacitación y promoción comercial, con un seguimiento financiero riguroso que garantice el uso eficiente de los recursos.

d) Estrategias de Desarrollo Organizacional y Personal

Las personas constituyen el eje del proceso de diferenciación de Flex-Color. Por ello, la estrategia de recursos humanos estará orientada a fortalecer las competencias del equipo y consolidar una cultura basada en la calidad, la innovación y el compromiso.

Se impulsarán programas de formación técnica en confección, manejo de telas y motorización, junto con capacitaciones en atención al cliente y gestión comercial para el área de ventas.

Asimismo, se promoverá un clima laboral participativo, en el que se valore la creatividad y la iniciativa, y se reconozca el desempeño individual y colectivo. La comunicación interna se reforzará mediante reuniones periódicas y canales digitales de coordinación, asegurando que todos los colaboradores comprendan los objetivos de la nueva línea y su aporte al resultado global de la empresa.

En conjunto, estas estrategias funcionales constituyen la base operativa que permitirá a la UEN ejecutar de manera eficiente las decisiones estratégicas definidas en los niveles superiores. La coherencia entre la gestión técnica, comercial, financiera y humana garantizará la sostenibilidad del proyecto, consolidando su valor competitivo y su aporte al crecimiento de toda la organización.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Capítulo 6: Conclusión

El presente trabajo tuvo como propósito analizar de manera integral la situación de Flex-Color SRL y fundamentar, desde un enfoque estratégico, la incorporación de la nueva línea de cortinas tradicionales “Londres” como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN). A lo largo de los distintos capítulos se abordan aspectos internos y externos de la organización, los cuales permitieron comprender tanto sus capacidades actuales como las exigencias de un entorno altamente competitivo.

En primer lugar, se construyó la identidad organizacional de la empresa a partir del análisis de su visión, misión, cultura y estructura. Este ejercicio permitió reconocer la coherencia entre los valores fundacionales y la estrategia de crecimiento que la compañía busca consolidar en el mercado de cortinas y toldos.

Posteriormente, mediante la aplicación del Modelo Competitivo de Ocaña, se evaluó el grado de diferenciación y eficiencia de Flex-Color, complementado con el cálculo del Valor Empresario (VE). Los resultados evidenciaron que la empresa posee una base sólida para competir, aunque enfrenta presiones derivadas de la inflación, la sensibilidad al precio de los clientes y la presencia de sustitutos de bajo costo.

El análisis externo del sector constituyó uno de los aportes más relevantes, ya que permitió identificar las oportunidades y amenazas del mercado argentino de cortinas y toldos. Se examinaron las variables del microentorno (clientes, competencia, proveedores, nuevos entrantes y sustitutos) y del macroentorno (económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales), lo que permitió comprender el escenario en el que se insertará la línea Londres.

Con el fin de representar de manera integral la lógica de creación y captura de valor, se aplicó el Modelo Canvas a la nueva línea. Este ejercicio permitió detallar los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos, las actividades y asociaciones clave, la estructura de costos y el impacto socioambiental de la propuesta. El Canvas se consolidó como una herramienta visual y práctica para reflejar cómo la organización



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

puede introducir con éxito la línea de cortinas tradicionales y asegurar su sostenibilidad.

Finalmente, se formularon estrategias en cinco niveles: competitivas, de posicionamiento, de crecimiento, organizacionales y funcionales. Estas estrategias se orientan a reforzar la propuesta distintiva, consolidar la participación de mercado, expandir la línea hacia nuevos segmentos, fortalecer la estructura organizativa y optimizar las funciones críticas como marketing, producción, finanzas y recursos humanos.

De manera transversal, el trabajo puso en evidencia la importancia de aprovechar las fortalezas históricas de Flex-Color, su amplia red de distribución, su trayectoria en innovación y la confianza de su marca, para capitalizar las oportunidades que presenta el mercado, al mismo tiempo que se mitigan los riesgos derivados de la competencia de bajo costo y la inestabilidad macroeconómica.

En conclusión, la línea Londres no solo representa una respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado argentino, sino también una estrategia de crecimiento coherente con la evolución del sector y con las tendencias de consumo que valoran diseño, personalización, desarrollo tecnológico y sostenibilidad. La incorporación de esta nueva UEN constituye una oportunidad para que Flex-Color fortalezca su liderazgo, incremente su valor empresario y proyecte un crecimiento sostenido en el tiempo.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Bibliografía

Ámbito. (2024, 2 de febrero). *Oficializan el fin del SIRA: hoy no habrá licencias no automáticas de importaciones.* Recuperado de <https://www.ambito.com/edicion-impresa/oficializan-el-fin-del-sira-hoy-no-habra-licencias-no-automaticas-importaciones-n5908095>

Apuntes de clases de la cátedra de Análisis Organizacional. (2021). *Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.*

Apuntes de clases de la cátedra de Estrategias de Negocios. (2024). *Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.*

Argentina.gob.ar. (2024, 30 de enero). *Renovación del programa Ahora 12.* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-del-programa-ahora-12>

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.

Daft, R. L. (2020). *Teoría y diseño organizacional* (10.^a ed.). Cengage Learning.

David, F. R., David, F. R., & Barunke, M. E. (2017). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Educación.

Dino Conte. (s.f.). *Sitio web oficial.* Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://www.dinoconte.com.ar>

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century.* HarperBusiness.

Flex-Color. (s.f.). *Sitio web oficial.* Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://flex-color.com>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Goldstein, L. (2022). *Plan de negocios: análisis estratégico y propuesta de mejora para el taller de servicio postventa de Goldstein Automotores S.A.C.I.* [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo].

Hunter Douglas. (s.f.). *Modelos institucionales HD*. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://www.hunterdouglas.com.ar/ar-modelos-hd-institucional-land>

Infobae. (2024, 26 de enero). *El nuevo Ahora 12: todo lo que hay que saber sobre Cuota Simple, el programa que lanzó el Gobierno para comprar con tarjeta*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/01/26/el-nuevo-ahora-12-todo-lo-que-hay-que-saber-cuota-simple-el-programa-que-lanzo-el-gobierno-para-comprar-con-tarjeta>

Jones, G. R. (2019). *Teoría organizacional, diseño y cambio* (5.^a ed. esp.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson.

Magretta, J. (2002). *Por qué importan los modelos de negocios*. *Revista INCAE*, 12(3), 12–20.

Material docente de cátedra y presentaciones de clase sobre análisis del sector de negocios. (2024). *Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo*.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2nd ed.). O'Reilly.

[Si se usa versión en español: Maurya, A. (2016). *Lean Startup: Cómo crear productos que los clientes amen*. Empresa Activa.]

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Ocaña, H. R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios: teoría y práctica* (3.^a ed.). Ediciones DUNKEN.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Ocaña, H. R. (2016). *Estrategia de negocios: teoría y práctica* (3.^a ed.). Ediciones DUNKEN.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Planeta.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.



Anexos

ACTIVIDAD PRÁCTICA

1. Diagnóstico de la visión empresaria (Vi)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?				X
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.			X	
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		



6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				X
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.			X	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X



17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X



Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Visión Difusa
De 0,41 a 0,60	Visión Compleja
De 0,61 a 0,80	Visión Simple
De 0,79 a 1	Visión Concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.

2. Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				×
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				×
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				×
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				×
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica– al momento de elegir los productos de la organización? (5)				×
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				×



7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				×
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				×
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		×		
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				×
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			×	
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			×	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			×	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			×	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			×	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			×	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				×
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			×	
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				×



20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				×
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			×	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				×
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				×
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				×
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			×	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				×
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				×
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			×	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				×
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente– de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				×
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				×
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				×



33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?			X	
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			X	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			X	

Notas aclaratorias:

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.



(5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso.

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero dividido por 40– se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

- 0 a 0,40: MISIÓN CERRADA
- 0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE
- 0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA
- 0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu)

NOTA: cada vez que se menciona a la “organización” se la relaciona como un todo considerando los niveles decisionales que correspondan.

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI	NO	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?



- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previosa sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados y mejorados si es el caso—periódicamente? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad? |



- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete). |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones? |

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondida como "NO" y uno (1) cuando sean "SI". Hacer el cociente de las respuestas "SI" dividido 30.

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

CULTURA REZAGADA.....0 – 0,40
 CULTURA SEGUIDORA.....0,41 – 0,60
 CULTURA ANTICIPADORA.....0,61 – 0,80
 CULTURA INNOVADORA.....0,81 – 1,00



Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

Cero (0) = Peor Valor; Uno (1) = Mejor Valor

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.				X
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.				X
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal– que atente al clima de trabajo.				X



10. La Institución – a través de quien corresponda– observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				X
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			X	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				X

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por veintiocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

La escala utilizada determinará el tipo de estructura que se trata:

- 0 - 0,40 = Estructura Burocrática
- 0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada
- 0,61 - 0,80 = Estructura Flexible
- 0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



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, 29 de noviembre 2025

Amparo Marti Honorato
Firma y aclaración

Número de registro: 32142

DNI: 42083358