



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# **E-COMMERCE DE TOALLAS DE MICROFIBRA GO OUT**

## **Análisis y su Estrategia de Negocio**

**Trabajo de Investigación**



Por

**Julio Adrian Carrillo, REG: 25660**

Email: carrillojulioadrian@gmail.com

Profesor Tutor

**Hugo Ricardo, Ocaña**

Mendoza, 2016

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	6
A. OBJETIVO PRINCIPAL:.....	6
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	6
3. HIPÓTESIS.....	6
4. MARCO TEÓRICO.....	6
5. MAPA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA:.....	8
<b>CAPITULO I - LA EMPRESA GO OUT ARGENTINA .....</b>	<b>9</b>
1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....	9
2. VISION DE GO OUT ARGENTINA.....	9
3. MISIÓN DE GO OUT ARGENTINA.....	9
4. LOS VALORES DE LA EMPRESA.....	9
5. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO;(DIFERENCIA ENTRE MICROFIBRA Y ALGODÓN).....	10
6. BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE.....	10
<b>CAPITULO II - LA EVOLUCIÓN DE INTERNET, EL E-COMMERCE Y LOS PRIMEROS PASOS DE GO OUT EN LA RED.....</b>	<b>11</b>
1. LA EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	11
2. E-COMMERCE.....	12
A. LOS TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO SON:.....	12
B. LAS OPORTUNIDADES DEL E-COMMERCE.....	14
C. GO OUT EN MERCADOLIBRE.....	15
<b>CAPITULO III – EL MARKETING DIGITAL Y SUS HERRAMIENTAS.....</b>	<b>18</b>
1. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA PLANTEAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING (JOSÉ LIS COLVEÉ,2007).....	19
A. IDENTIFIQUE A QUIÉN QUIERE LLEGAR:.....	19
B. ESTABLEZCA LA IMAGEN QUE QUIERE DAR DE SU EMPRESA:.....	19
C. DESARROLLE CONTENIDOS ATRACTIVOS:.....	19
D. UTILICE LOS NUEVOS FORMATOS:.....	19
E. TENGA EN CUENTA LAS REDES SOCIALES:.....	20
F. UTILICE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS:.....	20
G. UTILICE SISTEMAS DE MEDICIÓN EFECTIVOS:.....	20
2. PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL.....	20
2.1 LA PÁGINA WEB DE GO OUT ARGENTINA.....	21
2.2 PRESENCIA EN LAS DISTINTAS REDES SOCIALES.....	23

2.3	MARKETING EN LOS BUSCADORES:.....	27
2.4	PUBLICIDAD DISPLAY:.....	30
2.5	MOBILE MARKETING:.....	30
2.6	PROMOCIONES.....	33
3.	CONTROL DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES:.....	33
4.	SINTESIS DE LA VENTA POR INTERNET DE TOALLAS DE MICROFIBRA.....	34
<b>CAPITULO IV - ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>		<b>36</b>
1.	EL VALOR EMPRESARIO COMO GENERADOR DE UNA VENTAJA COMPETITIVA:.....	36
A.	LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y EL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN (fi) .....	37
B.	LA DIFERENCIA Y EL FACTOR DE SOFISTICACIÓN (fs) .....	40
C.	LA EFICIENCIA Y EL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN (fo) .....	42
C.	CALCULO DEL VALOR EMPRESARIO DE GO OUT (ve).....	44
2.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO DE GO OUT (LISTADO DE ORTALEZAS Y DEBILIDADES MÁS RELEVANTES).....	45
<b>CAPITULO V - ANALISIS EXTERNO .....</b>		<b>46</b>
1.	ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR .....	46
A.	CONCLUSIÓN DEL ATRACTIVO DE SECTOR DE LA EMPRESA GO OUT.....	50
2.	ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	51
A.	EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA EMPRESA.....	51
B.	EL GRUPO ESTRATÉGICO DONDE COMPITE LA EMPRESA .....	53
C.	LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS.....	54
D.	LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN EL SEGMENTO.....	55
3.	LA POSICIÓN COMPETITIVA ES UNA FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	56
4.	FORMACIÓN DE ESCENARIOS .....	56
A.	CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIO PARA LA EMPRESA GO OUT .....	57
<b>CAPITULO VI - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>		<b>59</b>
1.	ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO .....	59
2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	61
3.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	62
4.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	64
5.	ESTRATEGIAS FUNCIONALES .....	65
<b>CAPITULO VII - IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CONTROL.....</b>		<b>66</b>
1.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	66
3.	CONTROL DE LA ESTRATEGIA POR MEDIO DE INDICADORES.....	68
4.	SINTESIS DE LA VENTA TRADICIONAL DE TOALLAS DE MICROFIBRA .....	69

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>72</b>
1. LIBROS .....	72
2. RECURSOS INFORMÁTICOS .....	72
<b>ANEXO A - CÁLCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN (FI) .....</b>	<b>73</b>
1. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA .....	73
2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN EMPRESARIA .....	76
3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIA .....	79
4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	82
<b>ANEXO B: CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO C - CÁLCULO DE FACTOR DE OPTIMIZACIÓN .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO D - CALCULO DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....</b>	<b>88</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, ¿qué modo de venta les conviene a las empresas? ¿venta por internet o venta tradicional?

En el presente trabajo, a partir de dicha inquietud, se pretende analizar los recursos que en los últimos tiempos ofrece internet a las empresas para vender sus productos, especialmente para una firma recientemente instalada en Argentina que se dedica a la comercialización de toallas de microfibra. Se evalúa la conveniencia de la comercialización de este tipo de producto por este medio valorando sus ventajas y desventajas.

Además se estudian las variables internas para obtener fortalezas y debilidades de la organización como así también las variables externas del sector y conocer sus oportunidades y amenazas para luego formular su estrategia de negocio dedicado a la venta tradicional.

Se evalúa cuál de las dos metodologías de ventas es más conveniente y rentable para la empresa y se analizará: si las empresas deben de evolucionar e introducirse en el mercado electrónico; si la venta tradicional ha sido y seguirá siendo el medio de comercialización más importante de la historia; o si sean complementarias y una necesite de la otra.

Este documento desarrolla paralelamente los conceptos teóricos aplicándolos a la empresa bajo análisis y pretende ser una contribución y servir de guía al funcionamiento de la misma.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tradicionalmente, las toallas se comercializan de forma directa y son adquiridas personalmente de acuerdo a necesidades y requerimientos diferentes a través de un contacto directo donde el cliente con el uso del tacto y la vista evalúa la conveniencia del producto.

Con el auge del e-commerce de los últimos años, ¿esta forma de venta es capaz de brindarle a una empresa de toallas los recursos necesarios para poder comercializar los productos en forma electrónica? O en caso contrario, ¿La venta tradicional es y seguirá siendo la forma más efectiva para vender este tipo de producto?

## 2. OBJETIVOS

### A. OBJETIVO PRINCIPAL:

- Conocer los recursos que ofrece internet a la empresa que comercializa toallas de microfibra como así también hallar la mejor estrategia de negocio para desempeñar por medio de la venta directa.

### B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer las ventajas y desventajas del mercado electrónico.
- Conocer las capacidades empresariales con sus fortalezas y debilidades.
- Conocer el atractivo del sector del negocio, sus oportunidades y amenazas.

## 3. HIPÓTESIS

Las empresas para aumentar sus ventas aprovechan la mayor cantidad de recursos que brindan las distintas formas de ventas.

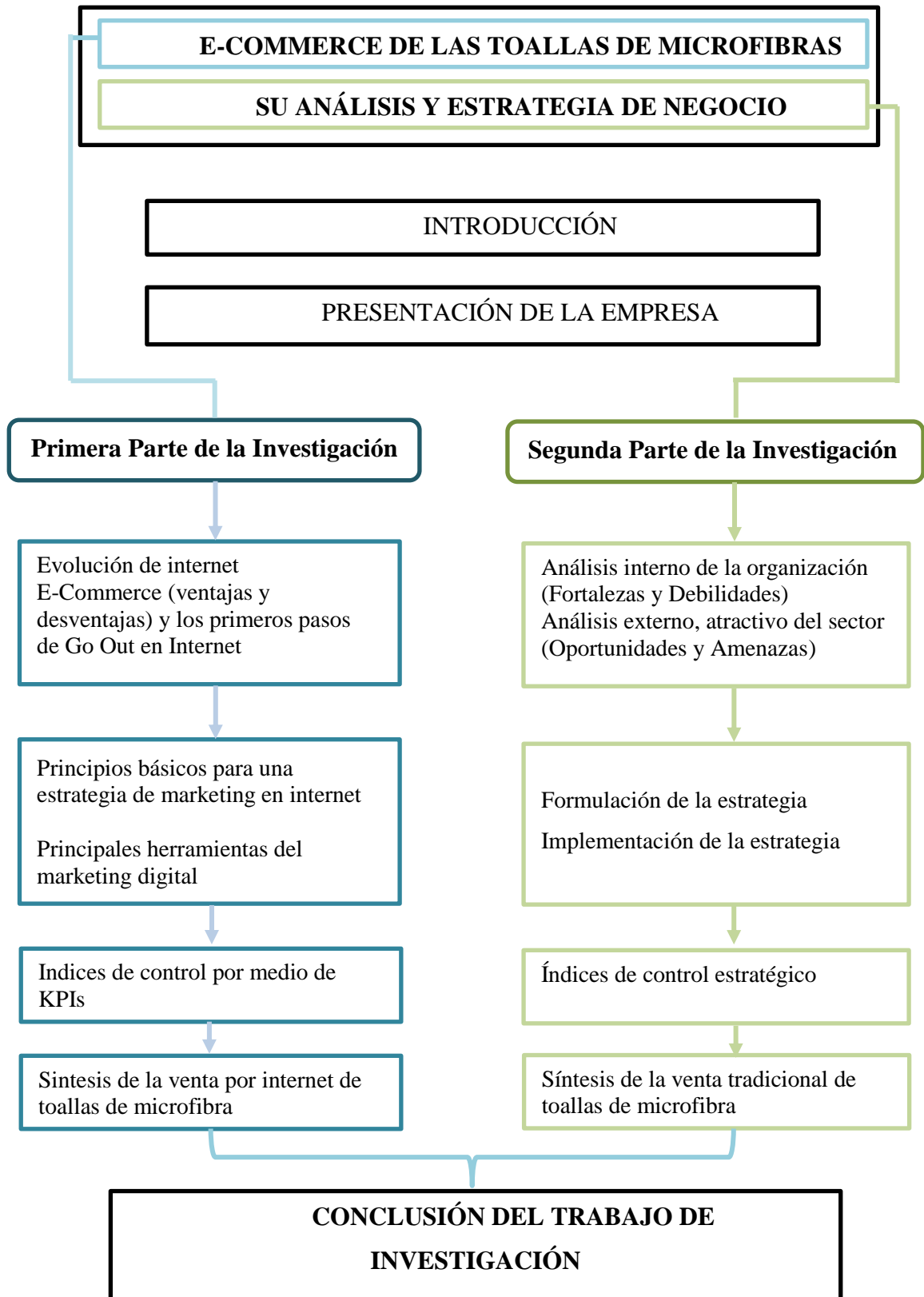
## 4. MARCO TEÓRICO

Para los capítulos referentes al análisis interno y externo de la organización como así también, la implementación de la estrategia se seguirá el orden del libro “DIRECCION ESTRATEGICA DE LOS NEGOCIOS (teoría y práctica) (Hugo Ricardo Ocaña, 2014). Se considera esta bibliografía ya que propone un nuevo enfoque, distinto a los tradicionales en el modo de diferenciación, haciendo hincapié en la identidad empresarial como forma de generar una ventaja competitiva.

Según **La Guía Práctica de E-Commerce para Pymes** (José Luis Colveé, 2007) *los productos no tan aptos para la venta electrónica son aquellos que necesitan de una imprescindible interacción humana en el proceso de venta. Tampoco son aptos aquellos que tienen una vida útil corta que los hace rápidamente perecederos, bienes o servicios que requieren que el cliente se encuentre en un lugar determinado (por ejemplo el combustible), en los que, en la decisión de compra, puede ser fundamental el uso de sentidos como el olfato, el gusto o el tacto. Asimismo no son adecuados cuando el transporte es difícil o costoso o los costes de procesamiento de pedidos son demasiado altos. En cuanto a la venta de servicios, el sector turístico y las actividades de ocio siguen siendo claves en las*

compras online, concretamente las compras de billetes de transporte, las reservas de alojamientos o las entradas a espectáculos. Este tipo de venta simplifica el proceso del comercio electrónico al no haber una guía para transacción física de bienes.

## 5. MAPA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN



## 6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA:

Se llevará a cabo una investigación observacional y siguiendo la clasificación de Hernández Sampieri es un tipo de *estudio descriptivo* que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables.

En primer lugar se describirá a la empresa bajo análisis: visión, misión, cultura organizacional, valores y producto.

Segundo se detallará la evolución de internet y los conceptos básicos de e-commerce. Luego se expondrá los principios básicos y las herramientas del marketing digital, para terminar con la primera parte, se analizan indicadores de rendimientos.

Tercero se procederá a desarrollar un análisis interno y externo de la empresa, escenarios para luego determinar la estrategia de Negocios que adoptará la empresa. Se pretende conocer finalmente las mejores Estrategia de Negocio para la marca a desarrollar en la Argentina, sus mejores formas de ventas ya sea online y/o venta directa.



## CAPITULO I - LA EMPRESA GO OUT ARGENTINA

### 1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA

La firma se encuentra instalada en la ciudad de Mendoza desde febrero del presente año. Nace de la idea de brindar toallas con características innovadoras, fabricadas sobre microfibra ideadas especialmente para ofrecer un producto distinto a las tradicionales, con materias primas de China previamente diseñadas en Chile, donde ya es una marca posicionada.

La Microfibra utilizada por Go Out en sus productos proviene del desarrollo tecnológico de las fibras sintéticas ultrafinas. Desde su descubrimiento, las microfibras están sustituyendo progresivamente productos tradicionales como el algodón en sus más diversos usos. La empresa comercializa las toallas bajo el concepto de disfrutar el aire libre, el deporte, la aventura, los viajes, con el deseo que las toallas sean la compañera perfecta en los diversos destinos de sus clientes, ofreciéndole un producto con excelentes características como lo son un producto que no ocupa lugar, con un diseño innovador y muy compacto, con rápido secado, en una gama de colores vivos.

### 2. VISION DE GO OUT ARGENTINA

Posicionarse como empresa líder en ventas de toallas de microfibra del país, ofreciendo un producto con excelentes beneficios, transformándose así en la compañía ideal en los diversos destinos de sus clientes.



### 3. MISIÓN DE GO OUT ARGENTINA

Brindar un producto de constante innovación y adaptabilidad, capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, promoviendo las actividades al aire libre, el deporte, aventuras y viajes. Acompañándolos en cada momento de sus vidas por sus amplias características que ofrece el producto.

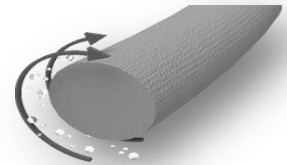
### 4. LOS VALORES DE LA EMPRESA

- ✓ Iniciativa: a través de una cultura que promueve a los miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu proactivo.
- ✓ Innovación: busca la excelencia como estándar y la mejora continua en todo lo que hace. Innova en forma continua en la búsqueda de agregar valor en las formas de ofrecer el producto y de prestar un servicio.
- ✓ Orientación hacia cliente: Busca ofrecer valor para sus clientes internos y externos, anticipándose a sus necesidades excediendo sus expectativas.
- ✓ Superación: a través de la mejora continua del producto y de sus procesos de venta.
- ✓ Espíritu de equipo: a través de la iniciativa conjunta compartiendo los objetivos en común. Ambiente de solidaridad y cooperación.

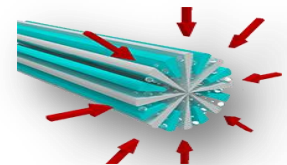
- ✓ Honestidad: crea vínculos basados en la verdad, lo que permiten día a día fortalecer cada vez más las relaciones.
- ✓ Inspiración: Promueve la vida sana, la salud, los viajes, el deporte y la actividades al aire libre.

## 5. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO;(DIFERENCIA ENTRE MICROFIBRA Y ALGODÓN)

MICROFIBRA GO OUT, absorbe 3 veces más que las telas de algodón y hasta 7 veces su propio peso. Es 2 veces más delgada que las fibras de seda haciéndola ultra suave y compacta. Su tecnología le permite secarse en menos tiempo y ser más resistente que las fibras tradicionales.



A diferencia del ALGODÓN TRADICIONAL, la microfibra GO OUT es sintética y posee propiedades antibacterianas. En ambientes húmedos es una perfecta barrera de protección contra hongos y bacterias causantes de malos olores. Se puede lavar a altas temperaturas, eliminando ácaros siendo perfecta para personas alérgicas.



## 6. BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE

- Ultra absorbente
- Súper compacta
- Rápido secado
- Antibacteriana
- Resistente
- Duradera
- Distintos tamaños:
  - Talle S (80 cm x 40 cm)
  - Talle M (80 cm x 130 cm)
  - Talle L (80 cm x 160 cm)
- Gama de 6 colores:



## CAPITULO II - LA EVOLUCIÓN DE INTERNET, EL E-COMMERCE Y LOS PRIMEROS PASOS DE GO OUT EN LA RED

### 1. LA EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

En la actualidad es común escuchar decir que “La tecnología nos ha cambiado la forma de vivir” y ciertamente es así, ciertos ámbitos se han vuelto muy dinámicos y cambiantes, uno de ellos es la forma de comunicarnos. Unos de los protagonistas de esta evolución ha sido la creación de internet (1979), descubrimiento que se le atribuye al científico Estadounidense Vinton 'Vint' Gray Cerf y al “padre de la Web” el británico Timothy "Tim" John Berners-Lee (1989).

Desde los 90' en adelante la forma de comunicación vía internet ha ido en permanente evolución. Se creó la web con fines de acceso y almacenamiento de información científica. Al pasar los años se fue ramificando por todos los países hasta globalizarse. Se descubrieron distintos usos, creando diversos dispositivos para poder ingresar a la red y que cualquier ciudadano estuviera conectado con otro ubicado en cualquier parte del mundo. Se hizo hincapié en el desarrollo de dispositivos más portables, usables y adaptables a internet, lo que llevó a que cada usuario posea, computadoras, tablets, y celulares y elija según su uso y conveniencia.



Actualmente, entre otros fines, se usa internet con fines comerciales generando en las empresas la posibilidad de dar a conocer un producto y venderlo en la red de redes, como así también conocer la conducta y preferencias de sus clientes.

## 2. E-COMMERCE

El e-commerce (comercio electrónico, en castellano o electronic commerce en inglés) consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.(Colveé,2013)

La cantidad de comercio llevado a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones de conceptos entre otros, el marketing digital que se desarrollará más adelante en el presente trabajo.



### A. LOS TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO SON:

- B2C: Business-to-Consumer (del negocio al consumidor). Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.
- B2B: Business-to-business (de empresa a empresa). Cuando la transacción es realizada entre dos empresas.
- B2E: business to employee (empresa a empleado). Es una nueva forma de transacción y por ejemplo es cuando una empresa les ofrece un beneficio a sus empleados.
- B2B2C: Business-to-business y Business-to-Consumer modalidad que agrupa las dos primeras clasificaciones. Mayormente este tipo de transacción es llevada a cabo por mayoristas o distribuidores que atienden a otros negocios como a consumidores finales.

En los últimos años la mayoría de las empresas desarrollan en forma paralela la publicidad y la venta de sus productos en forma directa y en internet, como también se denomina venta off-line y venta on-line.

En cuanto a la Venta online se descubrieron grandes ventajas como lo son; ahorro de tiempo, menores costos, incluir segmentos que antes no eran posibles, mayor seguridad en el traslado del dinero y las mercancías, entre otros, lo que incentivó al permanente aumento del mismo.

En un artículo del día 16 de febrero del 2016, en el sitio oficial de la cámara Argentina de comercio electrónico (CACE) se publica **·"El Comercio Electrónico creció un 70% en el país y que más de 17 millones de argentinos compran por Internet.**

*Según los resultados del estudio, el comercio electrónico alcanzó en 2015 ventas por \$68.486 millones de pesos. El 79% de la facturación fue bajo la modalidad empresa a consumidor (Business to*

consumer o B2C), el 16% en operaciones entre consumidores (Consumer to consumer o C2C) y el 9% restante entre empresas (Business to Business o B2B).

Los compradores en línea en 2015 llegaron a representar el 77% de los usuarios de Internet, es decir, 17.7 millones de personas. Esto significa que 8 de cada 10 personas -con acceso- realizaron al menos una compra en esta modalidad, cifra que en 2014 apenas alcanzaba a 5 de cada 10 usuarios.

“El comercio electrónico en Argentina obtuvo un crecimiento récord, muy por encima de lo previsto para 2015. El crecimiento interanual fue de 70.8% y la facturación por ventas superaron los \$68.486 millones de pesos.

*Factores que favorecieron el crecimiento de la industria:*

- *Características de la oferta*

- *El continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país: de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 34.5 millones a fin de 2015.*

*La facturación total en 2015 fue de \$68.486 millones de pesos. Esto implica un crecimiento del 70.8% respecto de 2014.*

- *El crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizaron compras en línea: de un 10% aproximado en 2001 al 77% en 2015, año en que los compradores en línea superaron los 17 millones de personas.*

- *Importante aumento del mobile commerce: El 36% del tráfico total en comercio electrónico en Argentina, provino de dispositivos móviles.*

- *7 de cada 10 empresas ofrecieron cuotas. Predominó la financiación en 12 cuotas.*

- *Top Five de los rubros que más facturaron en 2015 y crecimiento porcentual por categoría:*

- 1) *Pasajes y Turismo \$17.309 Millones de pesos (+73,3%)*

- 2) *Equipos y accesorios de electrónica, TI y Telefonía \$8.013 M (+77,1%);*

- 3) *Alimentos, Bebidas y Artículos de Limpieza \$3.591 (+42,5%);*

- 4) *Electrodomésticos \$3.284 (+71,9%)*

- 5) *Bicicletas y accesorios \$3.101M (+69,7%).*

- *Mejora en logística: Nuevos procesos de las empresas de comercio electrónico para el despacho de productos, sumados a la innovación tecnológica aplicada a soluciones de logística de*

última milla, redujeron sensiblemente los plazos de entrega en el domicilio. En 2015, en promedio, las entregas fueron realizadas en un lapso menor de una semana, favoreciendo el incremento de las transacciones online. Dato: El 74% de las personas eligieron recibir sus compras en el domicilio y aumentó significativamente la modalidad retiro en sucursal.

- El 52% de las personas que realizaron transacciones vía comercio electrónico son compradores recurrentes, contra un 37% en 2014. Esto significa un crecimiento importante de la base de consumo recurrente en Argentina.

- *Características de la demanda*

- El 97% de los compradores manifestaron satisfacción con las compras realizadas.

- El 89% aseguraron que eligen comprar en internet por comodidad, y un 82% por precio.

- 9 de cada 10 personas buscaron ofertas y compararon precios en línea, antes de tomar su decisión de compra.

- 4 de cada 10 compradores buscaron y compararon precios online, en sus compras offline (tiendas físicas).

- 9 de cada 10 usuarios pagaron con tarjetas de crédito y, para 8 de cada 10 compradores, la posibilidad de financiación con tarjeta de crédito es el factor que más influye en la decisión de compra.

En 2015 el 89% de los usuarios de ecommerce utilizaron plataformas para comprar y/o vender. De ellos, un el 64% vendió y el 60% compró al menos un producto en el último año.

Los mecanismos de compra más utilizados por los usuarios fueron: Marketplaces 71%, Retail 59% y Cuponeras de descuento 51%.

Las zonas geográficas con mayor participación en la facturación en ecommerce fueron: CABA (47%); GBA (21%); Centro (10%); NEA y Litoral (8%); NOA (5%); PATAGONIA (5%); Cuyo (4%)

## **B. LAS OPORTUNIDADES DEL E-COMMERCE**

Según **La Guía Práctica del E-Commerce**, (José Luis Colveé, 2007) *El e-commerce ofrece un gran potencial en términos de beneficios económicos y sociales, expansión en el mercado, productividad e innovación para las pymes. Se puede intensificar el poder de ventas mediante un nuevo canal de distribución, eliminar intermediarios y por lo tanto, poder ofrecer mejores precios, mejorar la transacción de los pedidos, desarrollar una estrategia de marketing propio de este tipo de venta, posibilidad de llegar a nuevos clientes, ampliar los servicios que ya existían, ahorro de costos*

*en publicidad sobre todo la publicidad impresa. Para los usuarios y consumidores le permite adquirir productos que por otros canales no podía acceder y en la mayoría de los casos a menor precio que en la compra directa sin tener que trasladarse a una tienda para su adquisición. En síntesis, el comercio electrónico se convierte en una gran oportunidad para la comercialización de toallas de microfibra ya que posee múltiples factores que combinado a las nuevas tecnologías dan como resultado; beneficios de seguridad y comodidad ya sea para el oferente como para el demandante.*

En la actualidad y desde hace dos meses que la empresa está ofreciendo sus productos por MercadoLibre que es una de las tiendas electrónicas más grandes de compra-venta de la Argentina.

A continuación se muestran las publicaciones y las distintas acciones que la empresa ha desarrollado en esta página. Se considera que los datos obtenidos a la fecha son de gran importancia y un punto de partida del presente trabajo ya que se podrá obtener valiosa información como lo es el conocer qué edad tienen los compradores, a que zona geográfica pertenecen, que producto es el que más compran, etc.

### **C. GO OUT EN MERCADOLIBRE**

MercadoLibre es una empresa argentina dedicada a la intermediación entre usuarios inscriptos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet. Cuenta con operaciones en su país de origen, así como en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo o en la modalidad de subastas. MercadoLibre también posee MercadoPago, una plataforma de cobro a los vendedores. Sus oficinas centrales se encuentran en Buenos Aires, Argentina.

Según The Nielsen Company más de 52 000 personas generan todo o la mayor parte de sus ingresos vendiendo a través de MercadoLibre y en 2009 más de 3 millones de personas y empresas vendieron por lo menos un artículo a través de este medio.

En dos meses Go Out en MercadoLibre se ha posicionado en la primera página de búsqueda de “toallas de microfibra” de la web con una reputación positiva ya que todos sus clientes calificaron a la empresa como recomendable.

mercado libre | toallas de microfibra | JULIO ACARRILLO | Vender

Búsquedas relacionadas: go out, star wars fibros, toallas de microfibra.

Inicio > "toallas de microfibra go out" | Artículos: 1-50 de 103 | Más relevantes

Categorías: Baño (38), Natación (15), Música (12), Camping (10), Deportes Acuáticos (6), Accesorios para Vehículos (4), Golf (3), Ropa y Accesorios (3), Bebés (2), Más opciones

Envío: MercadoEnvíos (76), Tiendas oficiales: Tati Golf (1)

Pago: Sin interés (16)

Ubicación: Capital Federal (57), Bs.As. G.B.A. Norte (18), Bs.As. G.B.A. Oeste (10), Bs.As. G.B.A. Sur (7), Santa Fe (4), Mendoza (3)

Producto	Precio	Estado	Vendidos	Ubicación
Toalla De Microfibra Go Out (80cm X 160 Cm)	\$ 350 <sup>00</sup> 6x \$ 76 <sup>99</sup>	Artículo nuevo	20 vendidos	Mendoza
Toallas De Microfibra Go Out	\$ 160 <sup>00</sup> 6x \$ 35 <sup>20</sup>	Artículo nuevo	5 vendidos	Mendoza
Toallas De Microfibra Go Out (80cm X 130cm)	\$ 300 <sup>00</sup> 6x \$ 66 <sup>00</sup>	Artículo nuevo	7 vendidos	Mendoza
Toallas De Microfibra	\$ 300 <sup>00</sup> 6x \$ 66 <sup>00</sup>	Artículo nuevo	14 vendidos	Capital Federal
Toalla Toallon Microfibra Secado Rapido Regalo Empresarial	\$ 95 <sup>00</sup> 6x \$ 15 <sup>93</sup> sin interés	Artículo nuevo	26 vendidos	Capital Federal

### Información sobre el vendedor

Ubicado en Ciudad (Mendoza)

Reputación: 100% de sus compradores lo recomiendan | 21 ventas concretadas | Vendedor destacado por sus buenas calificaciones | 2 MESES vendiendo en MercadoLibre

Ver más datos de este vendedor

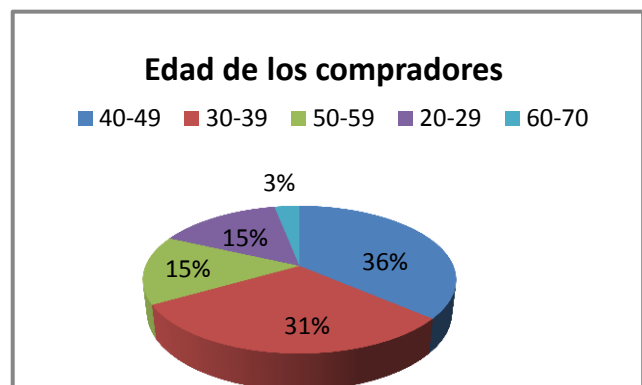
Calificaciones: 6 compradores lo recomendaron por este producto

- "Muy bien todo ningún problema" - LILIANAGABRIELAEVEGU... - 05 de mayo
- "TODO MUY BIEN" - MIGUELENRIQUEJU200... - 03 de mayo
- "ME ASESORO MUY BIEN RESPECTO A ESTE PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO ARGENTINO...Y LO VI MUY PRACTICO. CUMPLIO, SOBRE TODO EXPLICO LAS BONDADES Y LLEGO A TIEMPO" - CATALINATROFIMOVEDMOES... - 27 de abril
- "excelente" - ECP... - 31 de marzo
- "Vendedor excelente!!!" - KARMA Z... - 21 de marzo

A continuación se exponen los datos de 32 compradores que han adquirido toallas Go Out por esta página de compraventa, para poder realizar un estudio y conocer con más precisión los clientes actuales y de los resultados obtenidos, a futuro poder hacer campañas pagas por esta página para captar mayor cantidad de compradores e incrementar las ventas.

- **Edad de los compradores:**

Edad	Cantidad de compradores
20-29	5
30-39	10
40-49	12
50-59	5
60-70	1



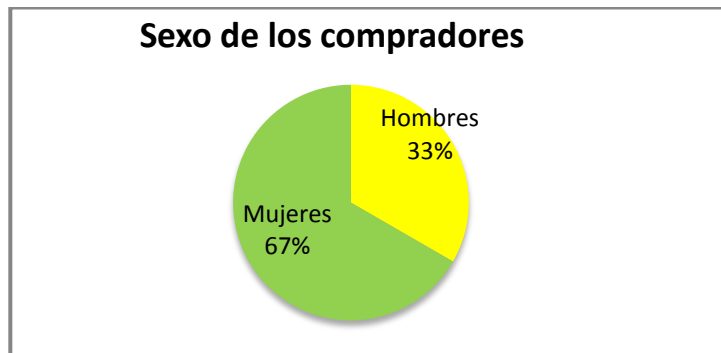


- **Cantidad de compradores según su origen:**

- Buenos Aires: 10
- Mendoza: 7
- San Juan: 2
- Entre Ríos: 2
- Córdoba: 3
- Santa Fe: 2
- Jujuy: 1
- San Luis: 2
- Neuquén: 1
- La Pampa: 2



- **Sexo del compradores:** Femenino: 21 Masculino: 11



Algunas de las conclusiones que se obtiene de las ventas de Go Out en MercadoLibre:

- Posee clientes de diversas edades, pero con predominio en las franjas de 30 a 50 años,
- Mayormente de sexo femenino,
- Consumidores localizados en diversas provincias del país.
- Se puede observar que el producto posee una gran aceptación obteniendo muy buena retroalimentación a través de las calificaciones de los clientes luego de haber realizado la compra.

## CAPITULO III – EL MARKETING DIGITAL Y SUS HERRAMIENTAS

En el capítulo anterior se definió que el comercio electrónico es la venta en medios digitales y como toda venta se acompaña de estrategias de ventas, es decir del marketing, en este caso del marketing digital.



Marketing Digital (también llamado, Marketing Online o Cibermaketing) está caracterizado por la combinación y utilización de estrategias de comercialización en medios digitales. El Marketing Digital se configura como el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos tales como: computadora personal, teléfono inteligente, teléfono celular, tablet, Smart TV; a través de Internet que es el medio de comunicación, un canal de distribución y un entorno de interacción. En este tipo de marketing el cliente es el centro y la empresa debe de poner todos los esfuerzos extendiendo su identidad empresarial aprovechando este medio. El paradigma de la comunicación y el marketing 2.0 han creado nuevos consumidores;

- Smart-consumer: Es un consumidor inteligente que no es pasivo, no cree en una publicidad y compra el producto que se le quiere vender en dicha publicidad, sino que es un consumidor muy crítico que también hace uso de sus derechos y de sus obligaciones que se informa, que averigua, que compara los diferentes productos y servicios en redes sociales o blog de contenidos.
- Pro-consumer: Es un consumidor que produce y consume información en un entorno donde el usuario de internet tiene voz y las empresas han aprendido a escucharlos. Este cambio lleva a transformar la estrategia de marketing por que el contenido es “el Rey” en esta era y por lo que la empresa estará en cada sitio donde se encuentren sus clientes dándole la posibilidad de que se expresen y se sientan escuchados. En estos tiempos, no es suficiente conformarse con una página web, los clientes pasan gran tiempo de sus días en las redes sociales, generan gran contenidos en ella por lo que la empresa Go Out como cualquier otra empresa debe estar ahí atentos a las acciones y contenidos del cliente, en cada sitio, en todas las redes sociales como lo son Facebook, LinkedIn, Youtube, Instagram, etc. Y en los buscadores como google, yahoo, internet explorer, etc.

Además de que la estrategia de marketing deba ser abarcadora de todos o al menos de la mayoría de los sitios en donde frecuentan sus clientes y consumidores potenciales, se debe de fijar con anticipación adonde se quiere llegar con la misma. Go Out considera de altísima importancia este

punto por lo que presta mucha atención en su definición, ya que luego de decidir que es lo que quiere lograr, dedicará todos sus esfuerzos para alcanzarlo. Ejemplo de ello, pueden ser;

- Mejorar el reconocimiento de marca o nombre de la empresa.
- Aumentar los indicadores de calidad de las visitas.
- Aumentar los indicadores cualitativos y cuantitativos de las redes sociales.
- Aumentar el nivel de engagement<sup>1</sup> en las redes sociales.
- Aumentar la tasa de apertura y el Click Through Rate<sup>2</sup> en los boletines y ofertas por email.

## **1. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA PLANTEAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING (José Lis Colvé,2007)**

**A. IDENTIFIQUE A QUIÉN QUIERE LLEGAR:** en función a la edad, el sexo, las características socio económicas. En el caso de las toallas Go Out y luego de analizar los compradores por medio de mercadolibre, los clientes actuales son muy variados, en cuanto a la edad, al sexo y ello puede explicarse por la multifuncionalidades del producto, los clientes lo adquieren para usarlo mientras hacen ejercicios al aire libre, otros para sus vacaciones, las mujeres para llevarlo en la cartera, o madres que se lo compran para que su hijo lo tengan en su bolsa de higiene. Por ello dependiendo del momento y al cliente que se quiera llegar con la campaña publicitaria se elegirá determinado herramientas de marketing, dejando de lado otras.

**B. ESTABLEZCA LA IMAGEN QUE QUIERE DAR DE SU EMPRESA:** Para luego elegir el contenido de la campaña y adaptar el mensaje al medio online. La imagen que Go Out quiere dar es; incentivar la vida sana, con contenido sobre el deporte e imágenes de deportistas que llevan la toalla, motivar la venta de toallas para las personas que se van de viaje a través de una foto de una familia que se va de viaje y que lleva sus toallas, además comunicar las características que posee el producto, indicar que la empresa quiere escuchar a su cliente habilitándole un espacio para que pueda realizar opiniones y comentarios.

**C. DESARROLLE CONTENIDOS ATRACTIVOS:** La campaña debe de entretener al lector, que tenga contenidos emotivos para que lo identifique y el mismo usuario se encargará de compartir el contenido y podrá llegar a muchas más personas.

**D. UTILICE LOS NUEVOS FORMATOS:** La empresa deberá estar al tanto de los nuevos formatos e innovaciones en medios y contenidos de entretenimiento online. En la actualidad se está usando mucho para comunicar los videos dooble, que son videos explicativos que se realizan con

---

<sup>1</sup> Engagement: el término se refiere al nivel de satisfacción que posee el usuario al interactuar con la página web.

<sup>2</sup> Click Through Rate: Tasa que indica el número de clicks realizados en un banner o link sobre el número de impresiones del mismo.

un programa donde una mano dibuja y escribe los conceptos. La empresa también deberá crear un canal de youtube.

**E. TENGA EN CUENTA LAS REDES SOCIALES:** Go Out considera que las redes sociales permiten mantener una relación con sus clientes actuales y potenciales y permite conocer sus necesidades reales. Además, con opciones de segmentación puede enviar los mensajes siguiendo las preferencias de los diferentes target en las redes sociales, es decir, que Go Out podrá enviar un contenido de deportes y de ejercicios físicos a jóvenes por ejemplo, y en otra campaña podrá enviar un mensaje determinado a madres de familias que son las que deciden mayormente la compra del producto para el hogar.

**F. UTILICE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS:** Las empresas deben conocer el mundo online y cada una de sus herramientas de marketing. Por lo que a continuación se tratará en un apartado cada herramienta de marketing.

**G. UTILICE SISTEMAS DE MEDICIÓN EFECTIVOS:** Al iniciar una estrategia de marketing se deben fijar los objetivos de la misma, es decir que es lo se quiere alcanzar con ella, y al finalizar se deben medir los resultados alcanzados para ver en que grado se han cumplido dichos objetivos. Esta información es de gran importancia ya que indicará la efectividad de la campaña y que se debe cambiar para aumentar su eficiencia. Un instrumento muy valioso para ello son los KPI'S (key performance indicator) en español indicadores claves de rendimiento, que se detallarán en el trabajo.

## 2. PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL



## 2.1 LA PÁGINA WEB DE GO OUT ARGENTINA

En estos momentos la empresa está desarrollando su página de internet, se registrará bajo el dominio [www.toallasgoout.com.ar](http://www.toallasgoout.com.ar). A continuación, se analizará las características que se consideran más importantes al diseñar el sitio web y que se tendrán en cuenta para la confección de la misma, siguiendo la línea del diseño de la página web Go Out Chile:



“La usabilidad se basa en **no molestar** ni hacer pensar en exceso al navegante y en hacerle fácil y grata la experiencia en el sitio web”.

Steve Krug.

- Diseño centrado en el usuario.
- Web usable para que el usuario obtenga una experiencia positiva.
- Web compatible y adaptable a las distintas campañas de publicidad en internet.



Fuente adaptada de [Uxrave.com](http://Uxrave.com), [User experience honeycomb](http://User experience honeycomb)

El diseño centrado en el usuario (en inglés; UCD User Centered Design) es una filosofía que pretende crear;

- a) Experiencias que van más allá de los productos o servicios.
- b) Entornos que conecten a nivel emocional con el usuario.

Hace referencia a que el sitio esté basado en los intereses y necesidades de los usuarios, ya que el usuario durante la interacción con el sitio experimenta un conjunto de sensaciones y percepciones. El objetivo de diseñar un sitio web es que los usuarios obtengan un máximo de eficiencia para así alcanzar una experiencia satisfactoria.

Para la empresa este concepto es un proceso en donde cada decisión tomada debe estar basada en las necesidades, objetivos, expectativas, motivaciones y capacidades de los usuarios, por lo cual se presta gran atención.

La Usabilidad hace referencia a la facilidad con que las personas pueden utilizar una interfaz particular con el fin de alcanzar un objetivo concreto.

Es un atributo cualitativo y una de las facetas fundamentales de la UX (User eXperiencie o Experiencia del usuario). Pero no lo es todo, la usabilidad es solo un aspecto de la experiencia del usuario.

La empresa considera que el usuario obtenga una experiencia positiva de la página, la firma debe trabajar en cada detalle.

Por lo expuesto la página de toallas Go Out Argentina tendrá un diseño muy fácil de usar, el usuario a simple vista entenderá su estructura y realizará con satisfacción aquello que pretendía. Por lo que se ha decidido que tendrá en su página principal una barra de contenido muy visible, con los siguientes apartados: Home, Tecnología, Productos, tienda, galería, contactos. A continuación se muestran en la imagen.

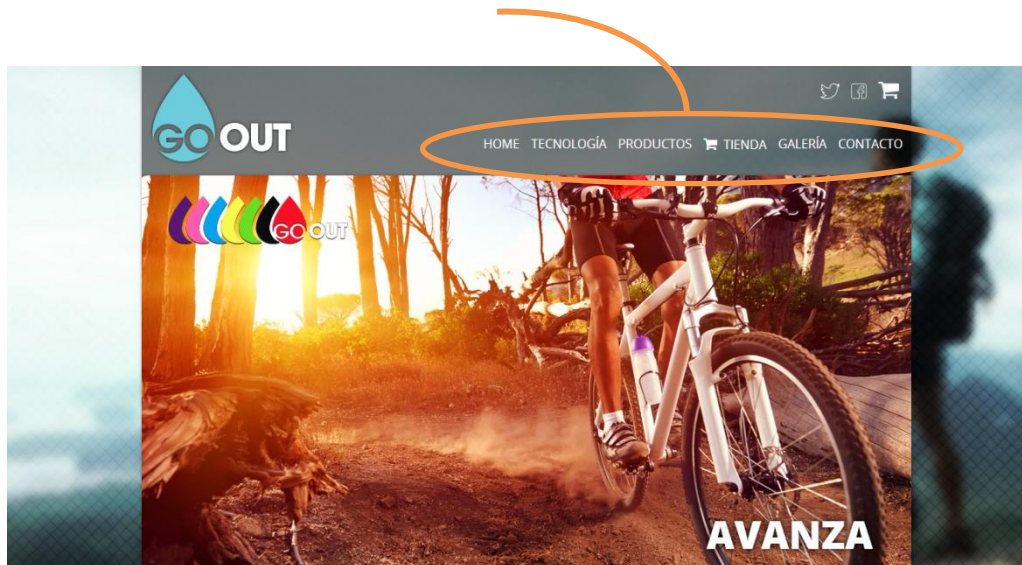


Ilustración 1: Fuente: <http://go-out-towels.com/>

#### Explicación de cada apartado:

- La ficha Home: es la página de inicio de la página web. Se visualizará un display<sup>3</sup> con distintas imágenes y una palabra en cada ellas, la idea es no exceder en texto al usuario y con una simple foto llamar a la acción al receptor con pocas palabras, ejemplo de ello será; avanzá, entrená, sumergite, respirá, etc.



Ilustración 2: Fuente <http://go-out-towels.com>

- Tecnología, se refiere a las características de las toallas. Los materiales usados para su confección, una comparación con el algodón y los beneficios que esta aporta.
- En productos se podrá observar los colores disponibles en sus respectivos talles.
- La ficha tienda, le permite al cliente con 5 clicks adquirir un producto en forma fácil y segura, abonando con múltiples medios de pagos.

---

<sup>3</sup> Display: visualizador en castellano, se utiliza para mostrar imágenes o videos en una página web.

- Una sección Galería en la que se podrá encontrar fotos de los clientes y/o famosos usando sus toallas o de eventos o locales comerciales donde la empresa comercializa los productos, también videos explicativos de su uso, del doblado y su lavado.
- Contactos; donde el cliente podrá participar y expresarse, brindar una sugerencia y/o comentarios, donde podrá “sentirse escuchado”.

Además se evalúa un apartado donde se genere contenidos sobre la vida sana, el deporte, la recreación y los viajes.

La empresa necesita una página compatible y adaptable a cualquier campaña de publicidad y poder posicionarla en los buscadores. En América del Sur y en el mundo entero, el buscador más utilizado es Google, por lo que es necesario conocer su funcionamiento y el de sus programas que ofrece para este fin, para poder sacar el mejor rédito de ello, por ejemplo; Google Adworks, Google Trends , Google Adsense, Google Analytics, etc. que luego analizaremos cada una detalladamente.

## 2.2 PRESENCIA EN LAS DISTINTAS REDES SOCIALES

En la actualidad, las redes sociales se han convertido en el principal medio que se usa para compartir contenidos, entre ellos imágenes, videos, etc. Han generado grandes oportunidades comerciales brindando servicios a las empresas, siendo de gran utilidad para las mismas para conocer a sus potenciales clientes. Últimamente se habla de una evolución de un concepto e-commerce a un s-commerce (comercio social) que es la compra en las redes sociales siendo Facebook la red más influyente.

- **FACEBOOK**

Go Out desde hace dos meses tiene presencia en esta red generando contenidos como el que se puede apreciar a continuación con la idea de que el cliente interactúe, conozca el producto y le genere interés.





La firma se encuentra gestionando con la empresa Tienda Nube para ofrecer el botón “carro de compra” lo que le permitirá realizar la compra al cliente sin salir de la red social.

La empresa está aprovechando este medio de permanencia gratuita para hacer conocer el producto donde más adelante podrá con mínima inversión de dinero realizar campañas de publicidad a determinados segmentos del mercado.

Además la empresa en las redes sociales podrá según las tendencias para los próximos años:

- La centralización del foco en el usuario.
- La personalización de la experiencia de compra.
- Aumento de fidelización de la marca.
- Incrementar el protagonismo del consumidor activo “consumer empowerment”.
- La empresa se podrá centrar en transformar los “me gusta” en ventas.
- La popularización de los botones de compra en la mayoría de las Redes sociales.

- **YOU TUBE**

Es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos. Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión y vídeos musicales, así como contenidos amateur como video blogs. En sus años de aparición, un usuario para ver un video lo tenía que descargar, lo que le implicaba mucho tiempo de espera además de disponer un lugar de almacenamiento en su computadora, al transcurrir los años, apareció la tecnología Streaming que es la colocación de un servidor remoto para que el usuario pueda reproducir un video sin tener que descargarlo, esto llevo a una mejor experiencia en esta red social aumentando si parar la participación del usuario.

Se estima que el 90% del contenido es generado por el usuario (UGC), el resto es de partners profesionales. Es tan grande la participación que la red anuncia que se suben 300 horas de videos por minutos.



## Vídeo online



**YouTube**  
Es la plataforma líder con una **penetración del 69%**.

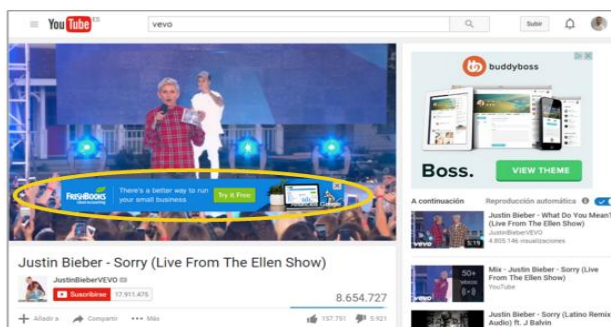
Se suben a YouTube **300 horas de vídeo cada minuto**.  
Tendencias: **compartir** en el corto plazo.

Esta red le puede ser de utilidad a Go Out de dos maneras:

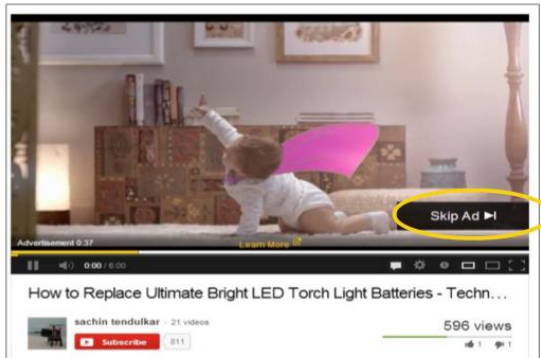
- Para que la empresa pueda tener su canal que es la cuenta donde puede subir videos publicitarios, de eventos, promocionales y tipos descriptivos con instrucciones de uso por ejemplo.
  - Para realizar publicidad en las distintas formas que ofrece y la analizaré a continuación:
- **Anuncios de display:** Aparecen a la derecha del video destacado y encima de la lista de sugerencias de video. Si se opta por publicar en ese lugar, el costo es por click. Es decir la empresa deberá abonar cada vez que un usuario le dé un click a la publicación.



- **Anuncios de superposición:** son anuncios semitransparentes que aparecen en la parte inferior del video. La forma de abonar este formato es por cada click que se reciba por parte de los usuarios.



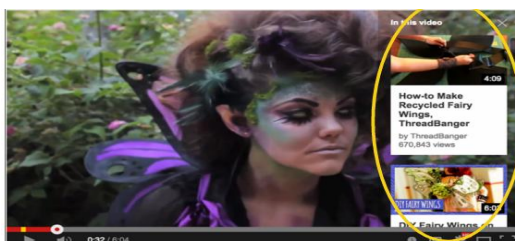
- **Anuncios de vídeos saltables(Trueview in-Stream):** Permite a los espectadores saltar los anuncios después de 5 segundos, si quieren. Se puede insertar antes(pre-roll), durante(mid-roll) o después( post-roll) del video principal. El costo de la publicación en este formato es por visualización del video completo por parte del usuario, en el caso que se pulse en saltar video, la empresa no deberá abonar nada.



- **Anuncios de videos largos no saltables (Trueview in-Stream):** Se debe de ver antes de poder acceder al video. Puede tener una duración máxima de 30 segundos y aparecer antes (pre-roll), durante mid-roll) o despues (post-roll) del video principal pero con la diferencia que al usuario no le aparecerá la opción “saltar el video”.

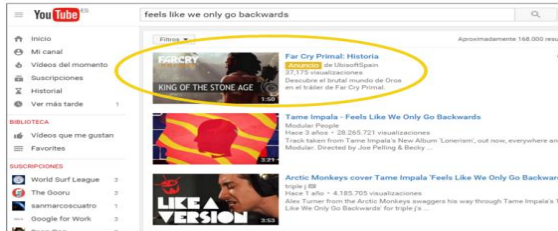


- **Tarjetas patrocinadas:** Las tarjetas patrocinadas muestran contenido que puede ser relevante para su video, como los productos mostrados en el video. El costo en este formato es costo por click. Puede llegar a ser una muy buena alternativa para que Go Out coloque en sus videos tarjetas patrocinadas con la leyenda “compra acá ya tu toalla”, o con fotos de distintos talles y sus respectivos precios, etc.



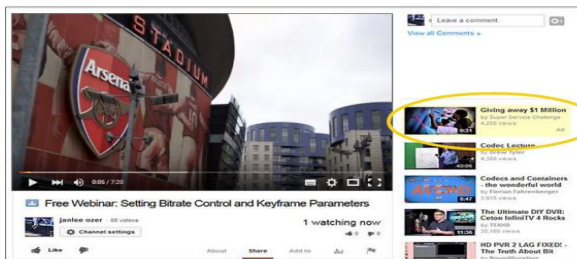
- **Anuncios en resultados de búsquedas (Trueview in-Search):**

Se muestran videos patrocinados en los resultados de búsqueda. El costo por este formato es por visualización cuando se inicia la reproducción.



- **Anuncios en videos sugeridos (Trueview in-Display):**

Se muestran videos patrocinados en los videos sugeridos al reproducir el video principal. Tiene la misma modalidad de costo que el anterior, es decir que el costo es por visualización cuando se inicia la reproducción.



Como se pudo observar, existe una gran cantidad de formas de hacer publicidad por esta red, red que crece cada vez más, especialmente gracias al usuario que genera los contenidos y los comparte.

### 2.3 MARKETING EN LOS BUSCADORES

En la actualidad, para ingresar a una pagina web no es necesario conocer su nombre de dominio, gracias a los poderosos buscadores; sobre todo Google Chrome, con tan solo escribir algunas palabras referidas a la pagina de interés en la barra de busqueda, te lleva hacia ella. Google ha realizado grandes inversiones en sus equipos de almacenamientos y en las famosas “arañas” que son robots encargados de mostrar en el ventana del navegador los resultados que requiere el usuario.

Go Out, como todas las empresas en sus campañas de marketing necesita salir en la primera pagina de los buscadores y tratar de ser uno de los primeros en esa lista. Existe una frase en internet “si quieres esconder un cadaver, escondelo en la segunda página de un buscador” que hace referencia a que el usuario de un buscador siempre elige entre los primeros resultados de la primer hoja de

búsqueda y por lo tanto todas las empresas que quieren posicionarse en la red aspiran a esa codiciada ubicación, para ello se requiere de gran trabajo que a continuación analizaré.



El mejor sitio para esconder un cadáver es la segunda página de Google.

Fuente de imagen: [Dónde navegan nuestros ojos cuando navegamos por Internet. Enquiro](#)

Los recursos para que la página de la empresa se posicione en la primera página son:

**a. SEO (Search Engine Optimization)**

También llamado posicionamiento natural en buscadores. Está compuesto por el conjunto de técnicas y acciones que la empresa deberá cumplir para estar lo más próximo a las primeras posiciones de los resultados de búsquedas. Para obtener un buen posicionamiento web hay que planificar, trabajar y hacer las cosas correctamente desde el inicio para que cualquier cambio futuro no afecte negativamente, para agregar valor en estas acciones de posicionamiento al crear la web se debe de definir;

- Objetivos:( ¿Que se va a vender en la página? ¿Qué imagen se quiere transmitir? etc).

En el caso de Go Out, en primer lugar los objetivos de la página serán dar a conocer el producto, sus bondades e incentivar al cliente para que lo adquiera. Además, conocer sus necesidades a través de sus interacciones en la red y brindar un espacio donde pueda expresarse y participar.

- Definir palabras claves (las que utilizará el usuario para encontrar a la empresa), existen varios software de ayuda para encontrar palabras como por ejemplo: el planificador de palabras claves de google adworks. Donde sugiere las siguientes palabras: toallas de gimnasio, toallas de playa, toallas de microfibra para natación, microfibra toallas, toalla deportiva, entre otras. Sobre esas palabras la empresa deberá crear campañas.
- Estructura simple de la página, entendible, no muy pesada en contenidos, priorizando velocidad de descarga de la misma.

- Enlaces (debe ser una página enlazada desde otros sitios, por ejemplo de bloggers, de youtube y demás redes sociales). Google uno de los cálculos que realiza cuando decide que posición darle a una determinada página tiene en cuenta la cantidad de enlaces que tiene la misma con otras páginas ya sean redes sociales, blog, etc.

### b. SEM (Search Engine Marketing)

Es realizar campañas pagas para aparecer en las primeras posiciones de los buscadores. Primero en este tipo de campañas, debemos analizar si es rentable la estrategia que queremos realizar. La empresa debe verificar que la página esté funcionando bien, es aconsejable realizar y que estén en óptimo funcionamiento las acciones que se trataron anteriormente con campaña SEO. Se debe entender a la campaña SEM como complementaria a la SEO, no es bueno que la empresa haga campañas todo el tiempo de tipo SEM sino para alcanzar determinados objetivos en un tiempo limitado.

Antes de lanzar una campaña de este tipo se debe de tener en cuenta cual será el público objetivo, es decir, realizar una segmentación, en cuanto al área geográfica, horas y días a la semana y los tipos de dispositivos que utiliza. Luego de implementada la campaña se debe estar atento, realizar un correcto seguimiento para evaluar que se puede mejorar en las futuras campañas.

### c. Ventajas de utilizar campañas SEM

- La empresa Go Out podrá decidir cuánto invertir.
- Cuando quiere invertir en campañas.
- Realizar una publicación segmentada.

A continuación, la imagen muestra las posiciones en el buscador de las diversas compañías mencionadas anteriormente.



## 2.4 PUBLICIDAD DISPLAY

Es la publicidad gráfica que se observa en los medios digitales, como es la colocación de banners en páginas de gran recurrencia como diarios digitales o los blog de contenidos, etc. Con la finalidad de enlazar con un anuncio la página de la empresa. Es una forma de aumentar el caudal de visitantes de la web de la empresa. Este medio de publicidad se puede convertir en un gran recurso para Go Out, la firma puede contratar espacios publicitarios en páginas web de entidades deportivas para que sus alumnos adquieran su toalla. Otro ejemplo puede ser alquilar un espacio en páginas de agencias de viajes y colocar un banner con la leyenda “No te olvides de tus toallas”. Como se puede observar existen múltiples alternativas para la publicidad de este producto.

¿Cómo se contrata un espacio publicitario?

Se puede contratar directamente con una página determinada o con una agencia de publicidad que se dedique a realizar campañas display. Una de ellas y una de las más importantes es la red de Display (en castellano red de pantallas) de Google Adwords que forma parte de un conjunto de sitios web, incluidos los específicos de Google (como Google Finance, Gmail, Blogger y YouTube), que muestran los anuncios de AdWords. Además, esta red incluye aplicaciones y sitios para celulares, tiene la capacidad de llegar al 80% de los usuarios de internet de todo el mundo o segmentar, eligiendo los usuarios de acuerdo a un perfil determinado, de acuerdo a su edad, a su sexo, a su dispositivo con cual está conectado, al perfil demostrado en la navegación, etc. Otra opción para promocionar la página es contratar este servicio es: por tema, es decir armar una campaña con el tema “actividades al aire libre” por lo que los display de Go Out aparecerán en todas las páginas relacionadas con contenidos de actividades de ese tipo.

¿Qué costo tiene?

Existen distintas formas de pago por este servicio puede ser por cantidad de clicks que reciba el banner es decir CPC, o también puede ser CPM costo por mil impresiones o costo por patrocinio que se abona una suma fija sin tener en cuenta el tráfico ni los clics, CPA: costo por adquisición que es el pago por solo aquellos usuarios que compraron.

## 2.5 MOBILE MARKETING

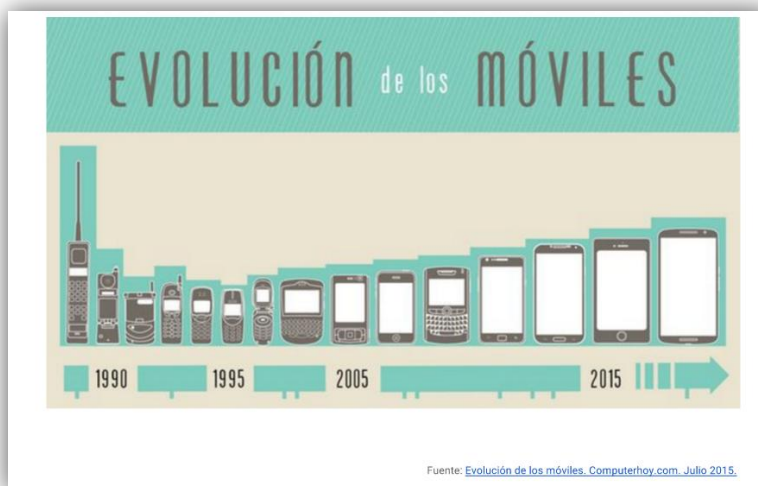
Es todo tipo de acciones de comunicación y marketing que podamos realizar en dispositivos de movilidad como lo son celulares, tablet, etc.

En la actualidad, la población mundial asciende a más de 7.260.711.000 habitantes, de las cuales, solo 3.500.000.000 usan cepillos de dientes pero 7.000.000.000 usan teléfono celular. (Are there really more mobile phones than toothbrushes, 60 second marketer, 2015). Es decir que existen en celulares el doble de los cepillos de dientes en el mundo. Pero no solo crece el número de celulares en

el mundo sino que también crecen sus formas de uso. Anteriormente una persona adquiriría un celular para comunicarse con otra a través de llamado de voz, hoy en día podemos observar que ha habido grandes cambios de hábitos, ahora se usa el teléfono en cada momento de la vida, para una diversidad de usos. Impulsor de ello ha sido el diseño y adición de dispositivos como lo son mayor capacidad de almacenamiento, pantallas cada vez más grandes, cámaras fotográficas con mejores resoluciones, entre otros.

### La era de los Smartphone

Es un tipo de teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil, con mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades, semejante a la de una minicomputadora, y con una mayor conectividad que un teléfono móvil convencional. El término «inteligente», se utiliza con fines comerciales, refiriéndose a la capacidad de usarse como un computador de bolsillo, y llega incluso a reemplazar a una computadora personal en algunos casos. Poseen el soporte completo al correo electrónico, también permiten al usuario instalar programas adicionales. Entre otros rasgos comunes está la función multitarea, el acceso a Internet vía Wi-Fi o redes 4G, 3G o 2G, función multimedia (cámara y reproductor de videos/mp3), administración de contactos, acelerómetros, GPS y algunos programas de navegación, así como ocasionalmente la habilidad de leer documentos de negocios en variedad de formatos como PDF y Microsoft Office, etc.



Se ha transformado en una gran oportunidad para las empresas los dispositivos móviles ya que el usuario está siempre conectado, se usa de forma complementaria a la computadora y de manera simultánea con otros dispositivos, por ejemplo cuando se mira la televisión, todas estas son algunas de las razones por lo que Go Out a futuro debe adaptar su página web a los distintos dispositivos móviles.

- **Las nuevas prestaciones de los celulares**

- **Las aplicaciones:** Una aplicación móvil es un programa que se puede descargar y al que puede acceder directamente desde el celular. Las aplicaciones web cada vez están más integradas a los sitios web y puede ser difícil distinguirlas. Su principal beneficio es que le hacen más cómoda la navegación al usuario.

- **El código QR:** (en inglés QR Code) es un tipo de código de barras bidimensionales. Son una manera fácil y sencilla de interactuar con un dispositivo móvil y permitir realizar acciones automáticamente con el terminal como por ejemplo;

- Abrir una página Web o perfil social
- Leer un Texto
- Enviar un email
- Enviar un SMS
- Realizar un llamada telefónica
- Guardar un evento en la agenda
- Ubicar un posición geográfica en google maps.
- Campañas de marketing
- Merchandising
- Diseño Gráfico
- Papelería corporativa ( tarjetas de visita, catálogos)

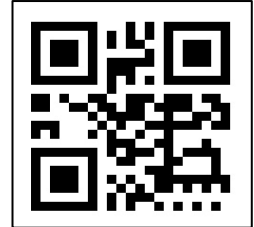


Ilustración 3: Fuente: <http://www.codigos-qr.com/>

- **La geolocalización:** Es la capacidad para obtener la ubicación geográfica real de un objeto, como un radar, un teléfono móvil o un ordenador conectado a Internet.

- **Claves del Marketing móvil**

El marketing móvil debe cumplir con un nuevo concepto que está relacionado con el término SoLoMo, que hace referencia a las características del móvil en cuanto a que debe ser Social, Local y Móvil. Social por que debe permitir una interacción más rápida y en todo momento en las redes sociales, local hace referencia a las acciones específicas que se puede realizar gracias a la geolocalización y móvil por que acompaña a todos sus destinos al usuario.



**CARACTERÍSTICAS DEL MOBILE:**



## 2.6 PROMOCIONES

Las promociones son otro de los recursos poderosos que Go Out puede utilizar para fidelizar clientes a través de la red, aumentar las ventas, hacer conocer la marca, aumentar el tráfico en las páginas, u obtener información de los clientes actuales o potenciales, etc. A cambio, la empresa puede ofrecer un producto con descuento, o hacerlo participar de alguna forma al usuario como por ejemplo y que es muy usado por la empresas es que la firma genere un contenido con su marca y luego entre los clientes que compartan esa publicación se sortea un producto, que en este caso sería una toalla. Para que este tipo de acción tenga el mayor éxito posible, antes de darla a conocer se debe fijar el objetivo de la misma, a quien irá dirigida, que se quiere obtener de ella, su tiempo de duración, etc para luego medir el impacto y sus resultados, los cuales serán información valiosa para las próximas campañas y promociones.

## 3. CONTROL DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES

Luego de la utilización de alguna herramienta del Marketing digital, la empresa Go Out podrá contar con valiosa información que se puede recolectar de todas las acciones realizadas, virtud que posee el mercado digital, que es proporcionar datos de los compradores como por ejemplo su perfil de consumidor, su edad, zona geográfica que pertenece, nivel de educación, desde que dispositivo ingresa a internet y muchos datos más.

Existen distintas aplicaciones para realizar analítica web: entre ellas, Google Analytics, Woorank, MetricSpot, Nibbler, entre otras.

Las Indicadores Clave de Rendimiento, los KPI consisten en medidas que ayudan a cuantificar el rendimiento del progreso en función de unas metas y objetivos planteados para las distintas actividades que se han llevado a cabo en la empresa Go Out. Es muy importante seleccionarlos bien ya que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proceso de análisis.

Los KPIs más frecuentes a incluir en los informes son:

- **Porcentaje de rebote y tiempo en el sitio**

Este KPI permitirá saber cuáles son las páginas que mejor/peor están funcionando en la página web de la empresa ya que indica qué porcentaje de usuarios entran a la web y se van sin hacer nada y cuánto tiempo han estado.

- **Tasa de conversión**

La tasa de conversión se calcula dividiendo: número de ventas de toallas totales / número de visitas totales. Este indicador le mostrará a la empresa cuan eficiente es para vender en los distintos medios de internet.

- **Tráfico SEO**

Este dato le puede servir para saber en qué palabras clave la empresa se tiene que centrar, por ejemplo, si la empresa está posicionada para una palabra clave en 8º lugar y hay una conversión muy buena, la decisión más óptima sería centrarse en esa palabra clave para ganar posicionamiento.

- **Porcentaje de rebote**

La tasa de rebote es el porcentaje de visitantes de una web que sólo entran a una página, le sirve a la empresa para detectar qué usuarios no ven interesante el contenido del sitio, ya que entran en una página de la web y sin navegar a través de ningún link.

- **Tiempo de permanencia**

El tiempo de permanencia es simplemente el tiempo que pasa un usuario en una o varias páginas de la web.

- **Valor medio de la compra**

Sirve para conocer el importe medio que compran los clientes a través de internet.

Luego de clasificar cada KPI, la empresa debe reconocer que KPIs son los que más le interesan aplicar a la página web de Go Out, deberá crear un informe personalizado que contenga los objetivos de la campaña y las acciones realizadas. Los reportes sirven de control y seguimiento del trabajo realizado, para aprender y mejorar en futuras campañas.

#### **4. SINTESIS DE LA VENTA POR INTERNET DE TOALLAS DE MICROFIBRA**

Luego del desarrollo de los distintos conceptos, se señala una amplia variedad de oportunidades como son; crecimiento de compras por internet, mayor uso de dispositivos conectados, aumento del uso de las redes sociales, mejoras en logística referidas al producto (factor imprescindible en esta metodología de venta), facilidad de pago por medio de instrumentos financieros, etc.

De las ventas realizadas por internet a través de MercadoLibre se observa que existe una diversidad de compradores, mayormente mujeres entre 30 a 50 años, localizados en diversas provincias del país, teniendo muy buena aceptación el producto traducidas en las calificaciones que exige la página.

Este medio posee herramientas muy desarrolladas para la venta, con cierta diversidad que abarca todos los ambitos y con una importante capacidad de segmentación. Por ello el mercado electrónico posee grandes oportunidades para la empresa Go Out pero requiere conocimiento especializado para su manejo.

Por medio de imágenes de alta calidad y amplias descripciones, el cliente puede conocer mejor el producto y así disminuir la desconfianza causada de no estar presente frente al producto, en el momento de la compra.

El e-commerce posee un inmenso poder de retroalimentación a través de los indicadores claves de rendimientos (kpis) donde estos instrumentos pueden ser parte de un mejoramiento continuo en el control y aprendizaje de la empresa.

En base a las tendencias futuras, las redes sociales son y seguirán siendo por varios años, el entorno donde el cliente destina mayor cantidad de su tiempo, conocer su perfil, hábitos de compras, grupos de interés, es información de suma importancia. Go Out debe estar donde esté el cliente, no solo para estudiar su comportamiento sino para escucharlo, “el cliente debe sentirse escuchado”. En cuanto a los dispositivos utilizados, la empresa debe elaborar su página web como sus campañas de forma que pueda ser captada por cualquier dispositivo ya que en los próximos años prevalecerá el uso de dispositivos móviles, conocer sus últimas funcionalidades, será la manera de estar donde él se encuentre.

## **CAPITULO IV - ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se hará referencia especialmente al estudio de las capacidades empresariales a través de un análisis interno de la organización de Go Out Argentina. Se seguirá el modelo de análisis y desarrollo de negocios que propone el autor OCAÑA, Hugo Ricardo. Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica). *Sobre un estudio de la organización bajo una totalidad estructural, cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresarias. La diferencia competitiva radica, en primer lugar, en el logro de una identidad que, es un camino absolutamente válido para competir en mercados nacionales e internacionales.* (Ocaña, 2014)

Competencia significa rivalidad entre las empresas para disputarse cuotas de mercado, lo que supone comportarse de modos diferentes como lo hacen las otras. En mercados cada vez más competitivos ya no alcanza con elegir entre liderazgo en costo o liderazgo en diferenciación para alcanzar una verdadera ventaja competitiva que se traduzca en una mayor participación en el mercado.

Aquella empresa capaz de crear un mayor valor empresario obtendrá una ventaja competitiva superior con respecto a las otras organizaciones.

A continuación se realizará un análisis interno a través del cálculo del valor empresario de la organización para estar al tanto de su situación actual, conocer sus fortalezas y debilidades. Luego se procederá al análisis externo.

### **1. EL VALOR EMPRESARIO COMO GENERADOR DE UNA VENTAJA COMPETITIVA**

El valor generado por la empresa (Ve), se lo considerará como:

$$Ve = \text{Diferenciación-Costo}$$

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector. La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo, la imagen de la empresa que respalda al producto será un rasgo cualitativo de la diferencia, mientras el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que llamaremos factor de sofisticación (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que llamaremos factor de optimización (fo). La ecuación anterior queda definida de esta manera:

$$Ve = fs - fo$$

La ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de tres variables o dimensiones. La diferenciación derivada de un saber qué estrategia es la más adecuada para competir en el negocio. La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del saber cómo hacer gestión de la estrategia. A estas dos variables le agregamos el saber ser estrategia que se orienta a la conformación de una identidad única.

Por lo tanto:

$$Ve = \text{identidad} \times (\text{diferencia-eficiencia})$$

La identidad (saber ser estrategia) se determinará a través del factor de individuación (fi).

Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$$Ve = fi (fd-fo)$$

Si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

## **A. LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y EL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN (fi)**

Como cita el autor, la identidad empresarial es aquello que posee cualidades, características y atributos únicos, que lo hacen solo igual a sí mismo. La generación y la producción de la identidad comienza y continúa en la visión empresarial, por ende es subjetiva y relativa, propia y única del empresario y nunca podrá ser imitada.

En el ANEXO A se halla el cuestionario que permite conocer el valor del factor de individuación. A continuación se analizará por parte los resultados de cada elemento que componen la identidad organizacional, es decir; visión, misión, cultura y estructura.

### **a. Análisis de la visión de Go Out Argentina**

La Visión entendida como el camino donde se dirige la empresa a largo plazo, el sueño o imagen mental de una organización, donde nace la identidad de la misma. En caso de la empresa en análisis es: "Posicionarse como empresa líder en ventas de toallas de microfibra del país, ofreciendo un producto con excelentes beneficios, transformándose así en la compañía ideal en los diversos destinos de sus clientes". Luego de completar el cuestionario que se encuentra en el anexo I de este trabajo, se obtiene el siguiente resultado.

**Visión de la organización: 24.65/27= 0.96 VISIÓN CONCENTRADA**

Seguendo a Ocaña (2014) la visión concentrada es aquella en que los valores se encuentran sobre la normativa, la dirección se haya en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trascienden las que se poseen. Las políticas son explícitas, positivas, concretas, precisas. La ética empresaria proviene de sólidas bases que constituyen un valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

**b. Análisis de la misión de Go Out Argentina**

Según Koontz y Wehrich (1998), (citado por Ocaña, 2014) en la Misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia, aquí se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Es la tarea que se encomienda el empresario estratega para que sus negocios sean exitosos. La misma se debe definir, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto (Ocaña, 2014). En el caso de la empresa Go Out : “Brindar un producto de constante innovación y adaptabilidad, capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, promoviendo las actividades al aire libre, el deporte, aventuras y viajes. Acompañándolos en cada momento de sus vidas por las amplias características que ofrece el producto”. A continuación se presenta el resultado obtenido de la tabulación de las distintas preguntas.

**Misión de la Organización:** 36/40= **0.9 MISIÓN ABIERTA**

Misión abierta: Es aquella que posee una clara definición del quien y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. La organización observa continuamente al cliente y toma acciones para ajustar el producto a las exigencias de la demanda. En la siguiente matriz donde el producto es una función del cliente, la misión se ubica en la siguiente posición:

Matriz nro 1: Misión de la Organización

Alta	Misión Rígida	Misión Abierta
Baja	Misión Cerrada	Misión Inestable
	Baja	Alta

Orientación al Cliente

Fuente: (Ocaña, 2014)

### c. Análisis de la cultura de Go Out Argentina:

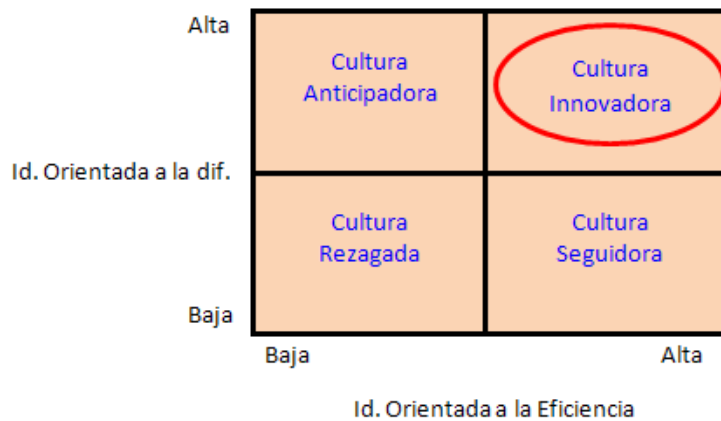
La cultura corporativa está formada como entidad corporativa que actúa como espíritu de cuerpo. Se debe entender como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan personalidad de base a la empresa (Kardiner, 1939), (citado por Ocaña, 2014).

La tabulación del cuestionario referido a cultura arrojó el siguiente resultado:

**Cultura de la organización:**  $27/30 = 0.9$  **CULTURA INNOVADORA**

Por lo que la siguiente matriz: “la cultura empresaria y su adaptación al cambio”, la organización se encuentra en la siguiente posición

#### Matriz nro 2: Cultura de la Organización



Fuente: (Ocaña, 2014)

La organización posee una identidad orientada a la generación de diferencias por medio de la innovación, la creatividad y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos, es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

### d. Análisis de la estructura de Go Out Argentina

Luego de análisis de la visión, la misión y la cultura de “Go Out toallas de microfibra” falta reconocer la estructura necesaria que las sostiene. Thompson y Strickland, (1985) dicen: “llevar adelante una visión empresaria sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso”.

El resultado de la tabulación del cuestionario que se refiere a la estructura y que se encuentra en el anexo I es el siguiente:

**Estructura organizacional:**  $16.8/18 = 0.93$  **ESTRUCTURA INNOVADORA**

A continuación se sitúa a la estructura de la empresa bajo análisis en la matriz de “estructura frente al cambio”.

Matriz nro 3: Estructura de la Organización

Alta	Estructura Flexible	Estructura Innovadora
Id. Orientada a la dif.	Estructura Burocrática	Estructura Conservadora
Baja	Baja	Alta
	Id. Orientada a la Eficiencia	

Fuente: (Ocaña, 2014)

Como se expresó anteriormente, la organización posee una identidad con alto énfasis en la diferencia y la eficiencia, con una rápida adaptación al cambio, adaptándose rápidamente a las nuevas estrategias.

**e. Calculo del Factor de individualización de Go Out Argentina**

La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

$$f_i = \frac{iV + iM + iC + iE}{4} =$$

$$f_i = \frac{0.96+0.90+0.90+0.93}{4} = \mathbf{0.92}$$

Con un  $f_i = 0.92$ . El resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza el factor de individualización. El mismo refleja que la empresa bajo análisis realiza un alto grado de actividades que producen valor en términos de identidad empresaria.

**B. LA DIFERENCIA Y EL FACTOR DE SOFISTICACIÓN (fs)**

En primer lugar, *cabe aclarar que la palabra “sofisticación” utilizada en el presente trabajo para señalar el grado de diferencias asociadas a procesos y productos proviene de “sofisma”, razón o argumento aparente con el cual se quiere defender algo que no es necesariamente real* (Ocaña, 2014).

La identidad empresaria nace de la visión, es decir de la imagen mental del empresario del futuro de la empresa, en base a ella Go Out crea sus diferencias con relación a sus competidores y recién ahí se crea una totalidad estructural. Se debe de creer como una construcción que necesariamente debe ser en ese orden y no en otro. *El fundamento del método que va de lo particular*



*empresario a lo general competitivo es más adecuado para contextos de cambios en movimientos. Como plantea el autor (Ocaña, 2014): La “identidad es el ser”, mientras que la “diferencia es el saber que hacer”.*

Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación, la mejora de las actividades del proceso de negocios, diferencias que debería verse reflejadas, directamente o indirectamente explícita o implícitamente en el producto final. Siendo estos cuatro elementos señalados anteriormente resultados y parte esencial de la identidad empresarial.

A la empresa se la puede ver como un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos y que se puede leer como “las personas desarrollan procesos utilizando recursos”. Además, Un sistema (empresa) está constituido por subsistemas (áreas, funciones, departamentos, oficinas, hasta incluso puesto de trabajo) que también están constituidos por personas, los procesos y recursos. Cada parte merece su análisis y ver de que forma se puede aplicar y combinar los 4 elementos básicos (adaptación, mejora, innovación y coordinación) para el logro de un objetivo, por ejemplo creación de valor empresarial, entonces estaremos frente a un proceso de negocio o reingeniería<sup>4</sup>. El proceso de negocio es una combinación de distintos modos de hacer una actividad con el objetivo:

- Generar valor por los modos diferentes de hacer una actividad siendo eficientes.
- Generar valor por los modos eficientes de hacer una actividad con algún grado de diferencia.
- Generar valor empresarial implica tener conocimientos al respecto y poder aplicarlos.

#### **a. Análisis de diferencias de Go Out y el factor de sofisticación**

En cuanto a la empresa GO OUT siendo una empresa comercial que no se dedica a producir sino a comprar y vender las toallas de microfibras; las áreas de análisis serán: Gerencia General, Adquisición y Marketing.

Luego de haber realizado el cuestionario que se encuentran en el anexo B del presente trabajo, que brinda el autor (Ocaña, 2014) de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio, se otorga una puntuación, en una escala de cero a uno para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizada siguiendo un criterio que, aunque subjetivo, permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor de sofisticación.

---

<sup>4</sup> Reingeniería: es establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en procesos. La reingeniería de procesos es un análisis y rediseño radical de economía y la reconcepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez.

A continuación se muestra el cuadro de puntuación que arroja el cuestionario realizado a la empresa Go Out, toallas de microfibras, luego algunas conclusiones que serán punto de partida para indicar donde la empresa debe trabajar para producir un mayor valor empresario.

**b. Cálculo del factor de sofisticación**

Función/tarea	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0,90	0,80	0,80	0,90	0,85
Adquisiciones	0,10	0,20	0,50	0,70	0,37
Marketing	0,70	0,80	0,80	0,70	0,75
<b>Factor de sofistic.</b>	0,56	0,60	0,70	0,76	<b>0,65</b>

**c. Conclusiones de la diferencia de Go Out**

El valor del factor de sofisticación (fs) es 0,65 lo que quiere decir que las actividades de valor están generando leves diferencias por encima del promedio.

La lectura de los valores de las filas indica que Adquisiciones es la que menos diferencias genera por lo que la empresa debe prestar especial atención en forma urgente analizando con el mayor detalle posible a las personas, los procesos y los recursos que intervienen en este área para poder aumentar diferencias y como resultado final una mayor generación de valor. Mientras que la Gerencia General es la que más diferencias genera (0,85) lo que constituye una fortaleza (muy seguida en este sentido el área de Marketing).

Si se leen las columnas se observa que la empresa posee un bajo nivel de innovación sobre todo en el área de adquisiciones (una debilidad) y un muy leve potencial en mejoras (fortaleza); la coordinación de actividades es una leve fortaleza como lo es así también su capacidad de adaptación.

**C. LA EFICIENCIA Y EL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN (fo)**

La eficiencia es la tercera determinante en la producción del valor empresario.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín *efficientia*) es la capacidad de lograr un efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. Según el autor de referencia la eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en costos “por hacer “. Así como la diferencia señalaba el “qué hacer” de una manera distinta, la eficiencia señala “el cómo hacer” al costo más bajo posible y al referirse de costo su cálculo será de manera objetiva.

El conocimiento aplicado a la eficiencia deriva en el saber performativo<sup>5</sup> y que adquiere las siguientes características:

- Capacidad: porque requiere de las condiciones y competencias necesarias para la acción.
- Experiencia: porque se requiere de percepciones y vivencias generalmente aceptadas.
- Destrezas: porque requiere de facultad de ejecución y resolución del mejor modo posible.

Actualmente en ambientes tan competitivos y dinámicos el logro de los objetivos al menor costo posible por medio del uso más eficiente de sus recursos no alcanza. La eficiencia empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresarial.

#### a. Análisis de eficiencia de GO OUT y el factor de optimización

Teniendo en cuenta la asignación cualitativa de costos a las distintas actividades, se procede a cuantificar los costos. (Ver anexo C).

#### b. Calculo del factor de optimización

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,80	0,20	0,20	0,40
ADQUISICIONES I: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	0,20	0,60	0,50	0,43
MARKETING: II: Costos asociados a los ingresos por ventas	0,05	0,40	0,20	0,22
<b>Totales</b>	0,35	0,40	0,30	<b>fo=0,35</b>

El resultado final (fo = 0,35) señala que, en términos de costos, el valor empresarial es alto.

---

<sup>5</sup> En él no se discute que el conocimiento necesario sea verdadero y ni siquiera justo, sino que sea eficiente.

Algunas observaciones:

Téngase en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno; mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

La lectura del valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad (un promedio simple).

La lectura del valor final en forma vertical (costos estructurales y costos ejecucionales) señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos.

### c. Conclusiones de la optimización de Go Out

Luego de la confección y análisis de la composición de los costos se pueden obtener las siguientes conclusiones:

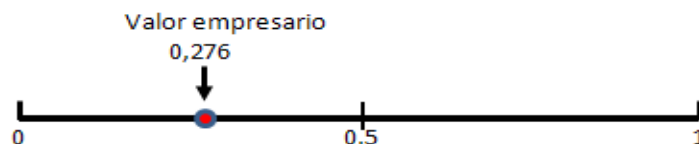
- Las áreas de Administración general y Adquisiciones generan la mayor cantidad de costos, la empresa deberá analizar cada una de ellas para evaluar si existe la posibilidad de disminuirlos.
- Los costos ejecucionales representan un 66% de los costos totales. Donde las personas se llevan la mayor parte de los mismos.
- Al tratarse de costos para alcanzar un considerado nivel de optimización, la empresa deberá trabajar sobre ellos para tratar de disminuirlos lo mayor posible.

### C. CALCULO DEL VALOR EMPRESARIO DE GO OUT (ve)

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

$$\text{Valor empresario} = 0,92 * (0,65 - 0,35)$$

$$\text{Valor empresario} = 0,276$$



Este valor indica que la empresa no genera una ventaja competitiva superior debido a que el mismo se encuentra muy lejos de la unidad e incluso es inferior a su media. Analizando la ecuación de Ve a simple vista se aprecia que el (fs) es apenas mayor al 0,5, donde la empresa debe evaluar las formas para alcanzar mayores diferencias en las actividades de valor y disminuir sus costos de esa forma disminuirá el Factor de optimización (fo)

## 2. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO DE GO OUT (LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES MÁS RELEVANTES)

### ❖ Fortalezas:

- La empresa posee una visión concentrada, aquella donde la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trascienden la que poseen donde la adaptabilidad del producto a los requerimientos del cliente es constante.
- La organización se caracteriza por su simplicidad y flexibilidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones y donde la intuición adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.
- Existe un clima ambiental que favorece a la participación, la solidaridad, la cooperación de los miembros de la organización.
- Conocimiento de los clientes de la organización, de las necesidades que llevan al consumidor adquirir el producto, satisfaciéndoles dichas necesidades.
- En la organización se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual, con una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios, prevaleciendo criterios de creatividad e innovación.
- La empresa tiene como unos de los objetivos principales la innovación, la mejora continua, la adaptabilidad y la coordinación de los procesos, personas y recursos.

### ❖ Debilidades:

- La empresa no ha podido introducir mejoras en el proceso de adquisición como así tampoco en la coordinación con el proveedor.
- La organización debe hacer hincapié en la innovación sobre todo en el área de adquisiciones, ya que le permitirá disminuir sus costos.
- Existe capacidad instalada ociosa.
- Los costos ejecucionales relacionados con las personas está lejos de ser el mejor, como así también los procesos debido a la falta de automatización de los mismos y la falta de experiencia del personal.
- La empresa solo comercializa una sola línea de productos lo que le impide diversificar su riesgo ni poder inducir a la compra aumentada por parte de los clientes.
- Go Out es una marca nueva y el mercado no la conoce. Más adelante en el presente trabajo se analizará la etapa de vida del producto para luego realizar acciones para desarrollar su marca.

## CAPITULO V - ANALISIS EXTERNO

A partir del análisis de la empresa Go Out desde la esencia, su identidad, luego la diferencia y la optimización para conocer sus fortalezas y amenazas, se procede al estudio del contexto donde se encuentra, para luego posicionarla en función de sus oportunidades y amenazas.

### 1. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivo que pertenece la empresa Go Out toallas de microfibras. Para este estudio se descarta la metodología de “las 5 fuerzas de Porter” (Porter, 1980) (citado por Ocaña, 2014) Ya que se considera a este enfoque de reduccionista, en tal, solo interviene 5 variables para su estudio, (3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes). Argumento que en entornos dinámicos y tan complejos existe una multiplicidad de variables y a través de un estudio exhaustivo y detallado de cada una de las variables intervinientes y de su comportamiento, llevará a una correcta identificación del sector, lo que brindará un panorama lo más aproximado a la realidad, donde luego la empresa planificará su estrategia a fin de lograr sus objetivos. Además, cabe señalar que este análisis es de suma importancia porque más adelante, luego de haber identificado las variables del sector, permitirá evaluar los probables comportamientos futuros de dichas variables en forma dinámica a través de escenarios.

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando, el sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía, siendo este un *piso*, debajo del cual a la empresa no le interesará competir.

Se analizará al atractivo del sector en 3 niveles o dimensiones, en función al grado de importancia que poseen las variables y el impacto en los objetivos de la empresa. Además, este estudio tiene como objetivo principal determinar la dinámica de comportamiento de dichas variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según el caso. Se considera oportunidades cuando el comportamiento de las variables producen un impacto que favorezca el logro de los objetivos de la empresa, mientras

que una amenaza operará en sentido inverso, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y con determinada probabilidad de ocurrencia de las variables considerada.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicos
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables del tercer nivel

Cuadro 1: Fuente: (Ocaña, 2014)

De acuerdo a la empresa bajo estudio, su correspondiente sector presenta la siguiente situación:

### **Variables de nivel 1**

El producto es usado en múltiples destinos o finalidades que van desde motivos de viaje, secado al realizar deportes, para mujeres que lo llevan en sus carteras a diario, es decir como elemento de higiene personal, etc. Por lo que el tamaño del mercado es grande además que es demandado de distintas partes del país.

El crecimiento del mercado también es grande porque constantemente los clientes lo utilizan en nuevas finalidades. En una ocasión, desde los inicios de la comercialización del producto, el mismo experimentó una suba de precios y la demanda se mantuvo constante. En nuestro país y sobre todo las personas que adquieren el producto poseen gran propensión al consumo, a la mayoría de la gente le llama la atención la toalla, sobre todo sus características beneficiosas, la cual los cautiva y los lleva a consumir, sin pensar si realmente la necesitan. El poder adquisitivo del cliente actual es muy variable, lo adquiere un cliente que está por hacer un gran viaje o como aquella ama de casa que adquiere el producto para uso familiar y lo prefiere por su durabilidad, por lo que se puede afirmar que en promedio es medio pero con mayor tendencia a alto, porque se refiere a un producto novedoso que lo adquiere una persona que está decidida a pagar un plus por ello. La mayoría de los compradores prefieren pagar con tarjeta de crédito, por lo que la empresa ha gestionado un convenio con una página web para poder recibir este instrumento de pago.

El mercado de toallas de microfibra es nuevo en nuestro país, día a día surgen nuevos usos de este producto y como resultado mayor cantidad de clientes potenciales. En el mercado hay una decena de competidores que realizan pequeños números de ventas y mayormente se encuentran en Buenos

Aires. En cuanto al costo de cambio de los clientes hacia la competencia, es muy bajo ya que no existe ningún tipo de barrera, por lo que la empresa piensa implementar políticas de fidelidad de sus clientes actuales. Positivamente para la empresa, los clientes no demandan servicios adicionales al producto, al contrario ellos se conforman con que el producto cumpla con sus expectativas. La empresa a futuro, piensa crear su página web, en donde ofrecerá descuentos y promociones para mantener fidelizados a los clientes actuales, esto le generará un pequeño costo a la firma. Casi la totalidad de los clientes resaltan la buena calidad del producto, superando sus expectativas.

Los clientes se sitúan en diversas partes del país, donde la mayor parte debe abonar gran cantidad de dinero para el envío del producto. Si bien es un producto novedoso que podría tener asociado hábitos muy cambiantes, esto se amortigua con la diversidad de usos por ejemplo, una toalla se la puede adquirir para usar en la playa en verano pero durante el año se le puede dar un uso diario. La empresa en una ocasión tuvo que aumentar los precios y no experimentó ningún tipo de disminución en la demanda por lo que sus clientes no son sensibles al precio, seguramente es por el tipo de producto que se analiza de tipo innovador y el cliente está dispuesto a pagar un plus. En cuanto a la sensibilidad a la marca, los clientes evalúan la calidad de la microfibra y cada detalle de la toalla. Los clientes son muy sensibles a los criterios de señalamiento, por lo que la empresa debe aumentar el énfasis en la publicidad, esto le genera un costo adicional. Como se menciona, el uso del producto es muy variado y hay muchos compradores que le compran a la competencia, si la empresa logra hacer campañas para aumentar cuota de mercado transformará clientes potenciales en actuales.

No existe ninguna barrera, más allá de la cercanía geográfica, para que el cliente de la competencia empiece a comprar a Go Out, ya que ha evaluado que los competidores no realizan ninguna tarea de fidelización. Como se dijo anteriormente, la competencia no realiza acciones para fidelizar a sus clientes y los productos que ofrecen son iguales o inferiores que la calidad que ofrece Go Out. La empresa evalúa posibilidades de fidelización por incremento de diferencias. Los clientes de este tipo de productos no eligen a la empresa por precio, sino por el producto, los elementos diferenciales que posee están contenidos en la marca. En cuanto a la empresa, no posee intermediarios en el canal, contrata directamente con la empresa chilena que es la diseñadora del producto por lo tanto es exclusiva la compra. Como la empresa proveedora es la dueña de la marca, fuera de ella no hay intermediarios sustitutos.

El costo de cambio de intermediario, sería una gran amenaza, porque la empresa debería de cambiar la comercialización de la marca, sería casi iniciar la actividad de cero. Si la empresa chilena quisiera instalarse en la Argentina, sería una gran amenaza para la empresa. La rentabilidad de los intermediarios es muy buena. Los modos de distribución de los intermediarios son masivos, es decir que distribuyen otros productos también. Existe un gran interés en el trabajo mutuo para agregar valor



a la cadena. Al tratarse de un producto nuevo en el país no hay una gran rivalidad competitiva, por lo que es muy pequeño el número de competidores importantes, sobre todo están situados en Buenos Aires. En este rubro, no son homogéneas las empresas que comercializan este producto específico, y sobre todo Go Out posee características que la benefician, es una de las pocas que está localizada en el interior del país. Como este tipo de empresa se dedica solo a la comercialización y no a la producción, no requiere de gran inversión en activos, por lo que no se puede tomar como una barrera de entrada. La empresa está muy atenta a las variaciones de la demanda y al ser una empresa pequeña esto la ayuda a ser flexible. Hasta el momento no existe por iniciativa de ningún competidor algún desequilibrio, es más ningún competidor puja en forma agresiva para ganar participación de mercado, por ejemplo a través de una guerra de precios. El sector desde que se ingresó, al darlo a conocer crece constantemente, se espera que siga así.

El costo fijo del sector es bajo, por lo que juega un papel muy importante el aumentar las ventas, serán más bajos los costos unitarios. En cuanto a la identificación de la marca, la empresa debe realizar grandes esfuerzos, esto le permitirá ganar participación. Como este rubro se refiere a la comercialización y no a la producción de las mismas, no existen grandes diferencias de procesos entre esta empresa y otras del mercado. Go Out en estos momentos y como campaña de penetración, no posee un precio alto en comparación con las demás empresas. La empresa trata de brindar el mayor abanico de posibilidades de pago. Desde su nacimiento, trabaja para estar en los mayores canales de comunicación. Como desventaja solo comercializa una línea de producto que son toallas en tres tamaños, y un competidor además de comercializar toallas, ofrece batas de baño. La industria no requiere de una gran inversión en infraestructura.

En cuanto a los competidores, como se afirmó anteriormente el mercado de toallas de microfibra recién está en la etapa de crecimiento y la competencia está en un estado pasivo, ya que no realizan estrategias para ganar participación. Algunos competidores situados en Buenos Aires tienen mayores capacidades sobre todo porque poseen mayor infraestructura y stock de productos. Existen algunas marcas de toallas que son de empresas reconocidas, por ejemplo de National Geographic o de Nexxt. Por lo que poseen una mayor diferenciación obtenida de la comercialización de otras líneas de productos. Los precios de los productos de la competencia son mayores que los de Go Out.

## **Variables de nivel 2**

En cuanto al número de proveedores importantes, es solo uno, que es la empresa con sede en Chile, y eso lo convierte en una gran amenaza ya que en el peor escenario que dejaran de producir, la empresa argentina se quedaría sin producto para comercializar. A su vez, la composición del producto es muy técnica, fabricada en China, y no existe sustituto en la región. El proveedor se encuentra en el

país vecino de Chile y por su cercanía también sería una amenaza. El costo de la toalla es el más importante del costo total, por lo que aumenta el poder de negociación del proveedor.

### **Variables de nivel 3**

En cuanto a la economía nacional, si bien Argentina se encuentra en recesión se espera que para los últimos meses del año la economía mejore, el gobierno promete que habrá nuevos empleos. El costo de los créditos se traduce en la tasa de interés, la cual hoy en día es alta en términos nominales pero como la tasa de inflación de los últimos meses ha sido mucho mayor que meses atrás y al menos por unos meses más se espera que siga la misma dirección, por lo que el costo de crédito se amortigua por los efectos inflacionarios. En estos momentos los bancos ofrecen distintos tipos de créditos. Como se mencionó anteriormente, debido a la tasa de inflación, las familias disponen de menos dinero en valores reales para destinar al consumo.

La tasa de desempleo es muy alta, en los últimos meses muchos trabajadores se han quedado sin su empleo. El nivel de productividad de los trabajadores de la empresa es alta, y cada mes mejora debido a la experiencia que adquieren. El nuevo gobierno levantó la barrera a las importaciones, esto ha sido clave para el desarrollo de la empresa bajo análisis ya que las toallas son provistas por una empresa chilena. En cuanto al entorno socio cultural, la gente en los últimos meses teme de quedarse sin trabajo. El estilo de vida de la gente es sedentario acentuándose en los últimos años, pero existe un sector amplio de la población que quiere revertir esa situación, procurando una vida saludable y promoviendo actividades al aire libre y prácticas deportivas, por lo que las toallas acompañan a esa generación de cambio.

La mayoría de los clientes posee un nivel de escolaridad alto y su propensión al consumo es alta. El gobierno actualmente, teniendo en cuenta que las pymes son la principal fuente de trabajo del país, con políticas y regulaciones; está tratando de favorecerlas para que se desarrollen y se active el empleo, la presión tributaria es alta, el país viene de una gestión política que tuvo una altísima presión tributaria. Como se comentó anteriormente el gobierno en estos momentos está creando políticas para la promoción de la industria.

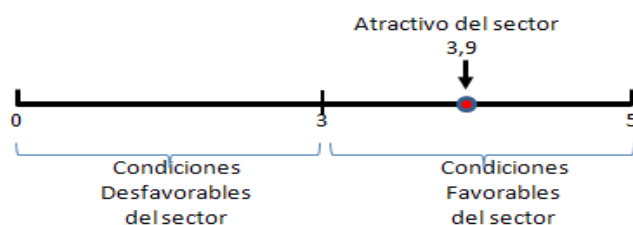
### **A. CONCLUSIÓN DEL ATRACTIVO DE SECTOR DE LA EMPRESA GO OUT**

Luego de haber tabulado las variables de nivel 1, nivel 2 y nivel 3 situadas en el anexo D del presente trabajo, arrojó el siguiente resultado:

**ATRACTIVO DEL SECTOR: 3,9**

Por lo que se concluye que el sector se presenta como favorable para que la empresa siga formando parte del mismo. Al ser una empresa reciente en esta industria, algunas variables no están muy bien desarrolladas por la organización pero al pasar el tiempo puede mejorar, pero para no desarrollar

opiniones basadas solo en la intuición más adelante se desarrollará la situación futura sobre un diagnóstico más certero como lo es a través de los escenarios.



## 2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DEL NEGOCIO

El sector de negocios para poder analizarlo en función del atractivo del sector y de las potencialidades oportunidades y amenazas que de él pueda surgir, se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos. Este estudio permitirá realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa. Para ello se tendrá en cuenta no solo un enfoque, sino una combinación de ellos para asegurar que el diagnóstico final sea lo más preciso posible.

Esta variedad de enfoque en el análisis dinámico del negocio se centrará en:

- El segmento de la industria donde compite la empresa.
- El grupo estratégico donde compite la empresa.
- La posición competitiva de la empresa en el segmento.
- La etapa del ciclo de vida del negocio.

### A. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA EMPRESA

Como cita el autor (Ocaña, 2014), es necesario identificar claramente en que segmento de negocio compite la empresa para tener en claro, no solamente el comportamiento de las variables que componen el sector, sino también quienes son los competidores cercanos de GO OUT, ciclo de vida en que se encuentra el sector y, en definitiva, cual es la posición que debería ocupar la empresa bajo análisis. Por lo expuesto, se definirá una parte del sector de negocio que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.

El número de segmentos en el sector de negocios, es muy variable y propio del cual se analice, pero sobre todo está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee importante sensibilidad a la diferenciación y en este caso, potencialmente se puede encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si por el contrario se encuentra que el valor percibido está fuertemente vinculado al precio, se dirá que la sensibilidad al precio es muy elevada y no hay grandes posibilidades para crear nuevos

segmentos. En el caso que se analiza, se observa que el valor percibido por parte del cliente respecto al producto se orienta a las diferencias del mismo. Una persona puede llegar a optar por una toalla de microfibra y no por una tradicional de algodón, por sus beneficios y características, es decir porque se seca más rápido, es compacta, no genera olor, ultra absorción, etc. En suma, todas características que hacen a la diferenciación del producto dejando de lado casi en su totalidad su sensibilidad al precio, al menos con los clientes que está teniendo la empresa que ante aumentos de precios no ha afectado la cantidad de toallas vendidas.

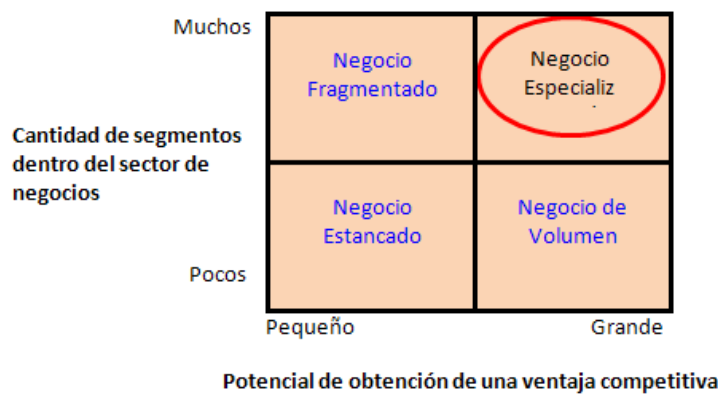
El potencial de obtención de una ventaja competitiva es resultado del desempeño de la organización misma, es decir, con sus competencias, capacidades y habilidades de la empresa. No todas las empresas, son capaces de generar un mismo valor, ya que es en función del conocimiento del negocio, de su tamaño, del tipo de visión, cultura, estructura, que son todos factores que pueden influir en la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas.

Las próximas preguntas ayudaran a la empresa a ubicarse en la siguiente matriz:

¿Cuántos segmentos existen o se pueden crear dentro del sector donde compite la empresa?

¿Qué posibilidades reales tiene de crear una ventaja competitiva?

Matriz nro 4: Segmento de industria donde compite la empresa

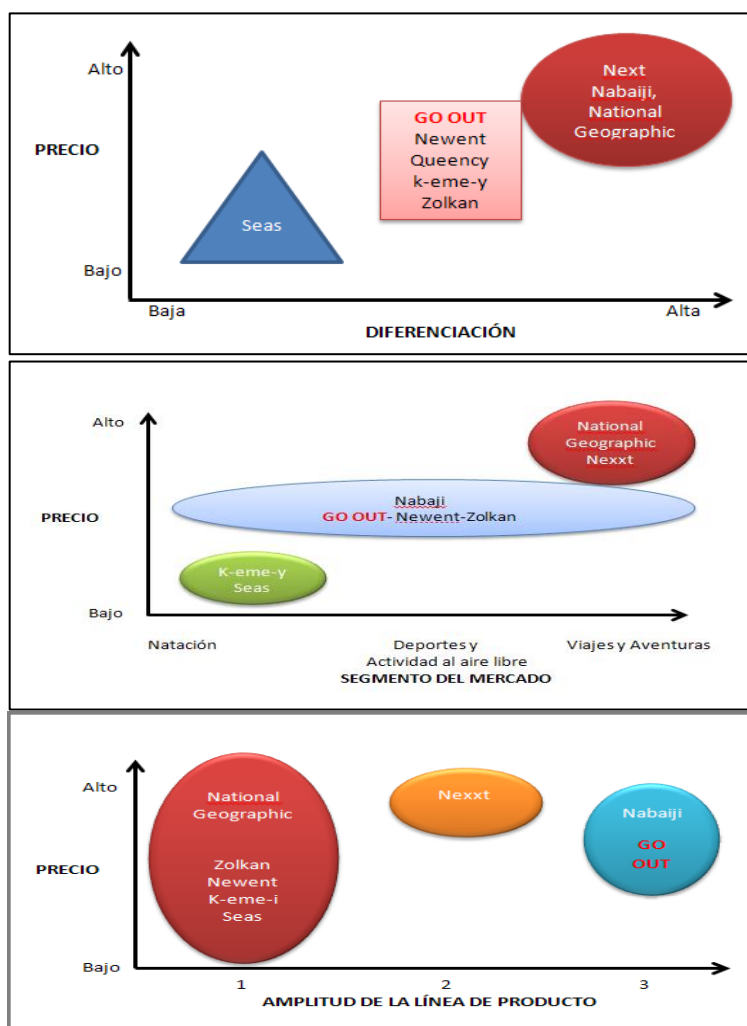


Fuente: (Ocaña, 2014)

La comercialización de toallas está orientada a segmentos específicos, segmentos con perfiles de consumidores ávidos de hacer viajes, actividades al aire libre, deportes, etc. Y los compradores están dispuestos a pagar un precio premium o exclusividad por ser un producto innovador. Además, por los resultados en su análisis interno; por el tipo de misión, visión, cultura, etc. la empresa posee un gran potencial de ventaja competitiva. Por todo lo expuesto la empresa se encuentra en un tipo de negocio especializado.

## B. EL GRUPO ESTRATÉGICO DONDE COMPITE LA EMPRESA

La empresa GO OUT no es competidor directo de una empresa que se dedica a la comercialización de toallas tradicionales como por ejemplo: Palette o Cannon. Ambas están en el mismo sector (textil) y en el mismo segmento (especialistas en toallas) y sin embargo no son competidores directos. Una ofrece toallas para un cliente que busca un producto que lo abrigue que sea afelpado, suave, gruesas y pesadas (mejor calidad mientras más pesada sea) y se dedica a producir un producto acorde a dichas preferencias, en cambio Go Out ofrece un producto para clientes que buscan una toalla compacta, liviana, de espesor muy fino, que permite un secado rápido. Son dos productos que poseen distintas características para satisfacer diversos clientes, por lo que tienen estrategias diferentes. El fin de conocer el grupo estratégico es descubrir las empresas que poseen características de negocios y estrategias similares; que compiten sobre bases afines. La correcta identificación del grupo estratégico en que compite la empresa le permitirá, identificar el competidor más cercano, para poder compararse y estudiar sus propias fortalezas y debilidades. Para identificar los grupos estratégicos se utilizan los mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en base a dos variables.



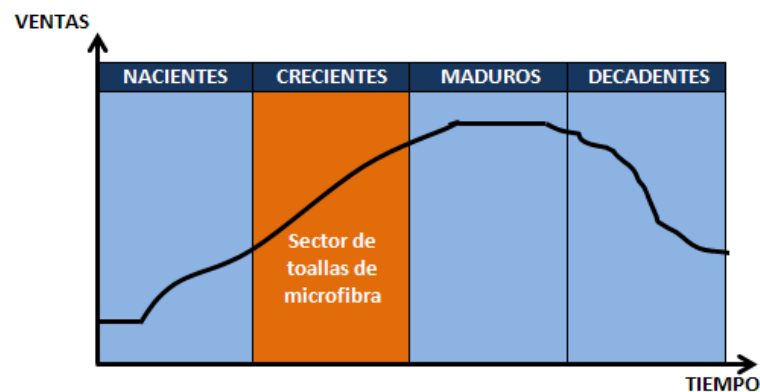
Luego del análisis y agrupamiento en función a las distintas variables presentadas, la empresa GO OUT en función al grupo que pertenezca podrá definir 3 estrategias:

- Reforzar la posición dentro del grupo.
- Acceder a otro grupo estratégico
- Cubrir vacíos que no estén ocupando por grupos estratégicos, es decir, crear nuevos grupos.

En cualquiera de las tres alternativas, las acciones de la empresa dependerán de las barreras de movilidad existentes dentro y fuera del grupo estratégico. Como conclusión del anterior análisis Go Out puede observar cuales son los competidores directos, aquellos que están en el mismo grupo estratégico, en función a cada variable. Esta herramienta es muy importante a realizar ya que se puede pronosticar las posibles estrategias de los diversos competidores y anticiparse a ellas.

### C. LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS

EL ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de este, en el ciclo de vida de los negocios el análisis va más allá de las implicaciones del marketing. Al identificar las distintas etapas y seleccionar aquella en la que se encuentra el sector de las toallas de microfibra le permitirá a la empresa GO OUT conocer las fuerzas competitivas del sector y luego implementarlas en la futura estrategia.



GO OUT toallas de microfibra forma parte de un sector de negocios crecientes por las siguientes razones:

- La demanda en permanente expansión: a la vez que el negocio se va expandiendo, las ventas aumentan mes a mes.
- El producto empieza a ser conocido y su precio disminuye, al tener mayor salida el producto empieza a valer menor precio debido a la disminución de costos unitarios (economías de escala).

- Hay consumidores que conocen el producto por aquellos clientes innovadores que en un principio pagaron el precio plus por la novedad.
- Con la disminución de costos, aumentan las ventas y es más accesible a la masa de los consumidores.
- Mayores volúmenes de ventas y de utilidades, se traduce en mercado atractivo para posibles competidores.
- La rivalidad competitiva es baja, pero gradualmente comenzará a aumentar, por lo que Go Out deberá crear barreras de entrada para aquellos competidores que intenten ingresar al sector, algunas de las barreras pueden ser: economías de escala, diferenciación del producto, lealtad a la marca, etc.
- El poder de negociación es alto, para el caso analizado, ya que la empresa solo posee un solo proveedor, lo que le atribuye un mayor poder.
- En cuanto a los canales de distribución Go Out día a día recibe mayor cantidad de ofrecimiento para ser comercializado en distintos lugares.
- No existe hasta ahora en el sector de negocio una agresión desde el desarrollo de estrategias.

#### **D. LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN EL SEGMENTO**

En esta etapa se diagnostica la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compete.

Go Out como cualquier otra empresa desarrolla estrategias para lograr una posición competitiva dentro del sector donde actúa. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor ventas, mejor posición. La participación competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas intentando vender y la estrategia de cada competidor incluirá una serie de variables referidas a lo externo como las oportunidades o amenazas y desde lo interno como fortalezas y debilidades.

La relación entre posición competitiva/participación de mercado es posible observarla a través de estos porcentajes (Kotler, 1996):

- Empresa líder: 45% de participación de mercado.
- Empresa seguidora: 30% de participación de mercado.
- Empresa rezagada: 20% de participación de mercado.
- Empresa “Nicho”: 5% de participación de mercado.

### 3. LA POSICIÓN COMPETITIVA ES UNA FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

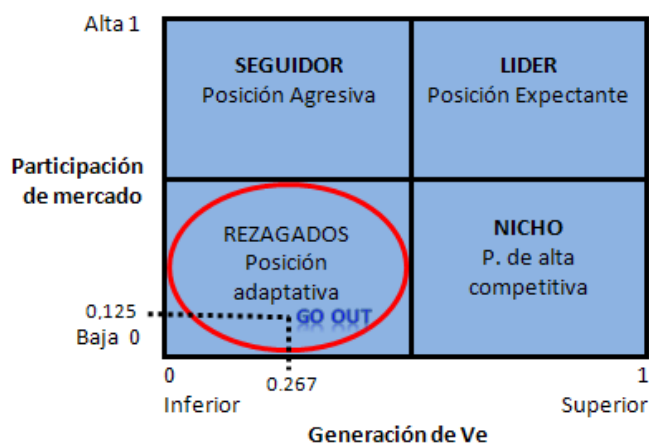
Luego de identificar que la empresa GO OUT pertenece al segmento de las toallas de microfibras, se procede a identificar la posición competitiva de la firma de acuerdo a dos variables, la participación de mercado y a la generación de valor empresarial. En el análisis interno de la empresa en cuestión arrojó un resultado de Generación de Valor = 0,276. En cuanto a la participación de mercado, la empresa como solo tiene 3 meses de experiencia en el sector no posee información de las ventas de sus competidores, por lo que se considera la participación relativa del mercado en términos porcentuales y en función a la experiencia del propietario de la firma, cabe aclarar que este cálculo no es exacto pero se acercará a la escala de valores. Se considera un sector constituido por ocho empresas: National Geographic, Nexxt, Nabaiji, Zolkan, Newent, K-eme-i, Seas y por último la empresa bajo análisis.

Participación de Mercado:  $1/8=0,125$

Valor empresario= 0,267

Ubicando los valores en la matriz que propone el autor, la empresa bajo análisis forma parte de las empresas rezagadas del sector, por tener baja participación del mercado y una baja generación de valor empresarial. Las organizaciones que se encuentran en este grupo adoptan una posición adaptativa adoptando los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor.

Matriz nro 5: Posición competitiva en función de la estrategia competitiva



Fuente: (Ocaña, 2014)

### 4. FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Todo el análisis del entorno ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir, directa o indirectamente, sobre los objetivos del negocio. La construcción de los escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa.



## A. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIO PARA LA EMPRESA GO OUT

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la creación de la herramienta es: La empresa Go Out posee una participación del mercado baja, por lo cual quiere revertir esta situación en un lapso de 2 años, además evalúa la posibilidad de aumentar los canales de distribución, integrarse hacia atrás para obviar el proveedor actual y directamente negociar con el fabricante de China.

VARIABLE EXTERNA	Aumentar Cuota de mercado	Aumentar canales de distribución	Integración hacia atrás	¿O O A?	TOTAL	Prob. de Ocurren.
Tamaño del mercado	5	5	5	O	5	Alta
Crecimiento del mercado	5	5	5	O	5	Alta
Capacidad de compra	4	5	4	O	4,3	Alta
Elasticidad de la demanda	4	4	4	O	4	Alta
Costo de cambio de los cliente hacia la competencia	1	1	1	A	1	Alta
Cercanía geográfica	1	1	1	A	1	Baja
Sensibilidad a la marca	5	5	5	O	5	Alta
Sensibilidad al precio	4	4	4	O	4	Baja
Número de intermediarios dentro del can	4	4	4	O	4	Alta
Rivalidad competitiva	4	4	5	O	4,3	Baja
Número de competidores importantes	4	4	4	O	4	Baja
Grado de iniciativa de la competencia	4	4	4	O	4	Baja
Número de Pro-veedores importantes	1	2	2	A	1,6	Alta
Disponibilidad de sustitutos cercanos	5	4	5	O	4,6	Alta
Economías de escala	4	4	5	O	4,3	Alta
Requerimientos de capital	2	2	1	A	1,6	Alta
Perspectiva de crecimiento de la economía	4	4	4	O	4	Baja

Barreras a las importaciones	5	4	5	O	4,6	Alta
Políticas de promoción a la industria	4	4	4	O	4	Baja
Presión tributaria	2	2	2	A	2	Alta
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,75</b>	<b>3,7</b>		<b>3,365</b>	

El valor total de cada columna se refiere a la posibilidad de concreción de los objetivos que se plantea la empresa en un lapso de dos años, ya que los mismos poseen valores mayores a 3 luego de haberlos analizados en conjunto a cada variable seleccionada para este análisis. Por lo que la empresa Go Out en el tiempo determinado, en este caso dos años, deberá prestar atención a la matriz de impacto cruzado, que a continuación se detalla, para la concreción de los objetivos propuestos.

- Matriz de Impacto cruzado número 6: Resumen de oportunidades**

Grado de impacto	Alto (5-4,1)	<b>Preparar planes alternativos y controlar evolución</b> Sensibilidad al precio Perspectiva de crecimiento de la economía Políticas de promoción a la industria	<b>Actuar de inmediato para aprovechar la gran oportunidad</b> Tamaño del Mercado Crecimiento del Mercado Elasticidad de la Demanda Sensibilidad a la marca Número de intermediarios dentro del canal Disponibilidad de sustitutos cercanos Economías de escala No barreras a las importaciones
	Bajo (3,1-4)	<b>Seguir con planificación actual</b> Rivalidad competitiva Número de competidores importantes Grado de iniciativa de la competencia	<b>Revisar la evaluación del impacto</b>
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Fuente: (Ocaña, 2014)

- Matriz de Impacto cruzado número 7: Resumen de Amenazas**

Grado de impacto	Alto (1-1,9)	<b>Preparar planes alternativos y controlar evolución</b> Cercanía geográfica	<b>Actuar de inmediato para repeler la amenaza</b> Costo de cambio de los clientes hacia la competencia Número de Proveedores importantes Requerimientos de capital
	Bajo (2-2,9)	<b>Seguir con planificación actual</b>	<b>Revisar la evaluación del impacto</b> Presión tributaria
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Fuente: (Ocaña, 2014)

## **CAPITULO VI - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En los capítulos anteriores se realiza un diagnóstico exhaustivo de las condiciones competitivas de la empresa Go Out y del sector al que pertenece. Ahora queda seleccionar cual será la estrategia que la empresa debe seguir, su implementación y posterior control.

Siguiendo el libro, donde se plantea si es una sola la estrategia a implementar o no, en realidad se debe hablar de varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia de otra. La dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación. (Ocaña, 2014)

La formulación de la estrategia será planteada en cinco dimensiones:

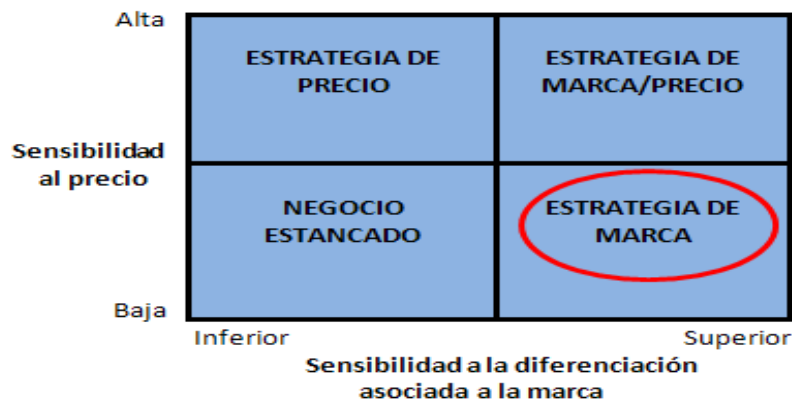
- Estrategia competitiva o de negocio.
- Estrategia de posicionamiento competitivo.
- Estrategia de crecimiento.
- Estrategia organizacional.
- Estrategias funcionales.

### **1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO**

Esta estrategia responde a la pregunta ¿Qué valor?, a través de la conjunción de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia) determinará la estrategia de negocio que la empresa llevará a cabo. La estrategia competitiva incluye las acciones (forma competitiva) que desarrollará la empresa Go Out para imponer una condición única, exclusiva y superior transformándose en una ventaja competitiva duradera, sostenible y reconocible por el consumidor, en comparación con las empresas del sector.

Las alternativas en la formulación de la estrategia de negocios son;

Matriz nro 8: Estrategia competitiva o de negocio



Fuente: (Ocaña, 2014)

Luego de realizar el estudio del atractivo del sector, donde se analiza la mayor cantidad de variables del negocio, demostrando que la sensibilidad al precio por parte de los clientes es baja, justificando con la experiencia vivida por parte de la empresa que anteriormente tuvo que aumentar los precios de las toallas sin sufrir disminuciones en ventas. En cuando a la diferenciación asociada a la marca es alta, debido a que el producto es mayormente adquirido por personas que evalúan cada una de sus características, valorando cada detalle. Como resultado de este análisis la empresa debe de seguir una estrategia de marca, donde Go Out deberá ofrecer la mayor cantidad de diferencias, que formarán parte de los atributos del producto, llevándolo a ser único y superior a los demás, de esta forma su ventaja competitiva mejorará al pasar el tiempo. Para agregar al presente análisis se agrega una segunda matriz que permitirá con más precisión definir el segmento meta.

Matriz nro 9: Marketing de la Organización



Fuente: (Ocaña, 2014)

En cuanto a la línea de productos, la empresa comercializa solo toallas de microfibra por lo que es una sola línea pero brinda variedad del mismo, ya que ofrece en tres tamaños y en 6 colores de

toallas. Los números de segmentos son varios que van desde una ama de casa que las elige para el uso diario de la casa, como aquella persona que está por viajar o por iniciarse en un deporte. Por ello, Go Out deberá realizar un marketing diferenciado y especializado en el producto, dando a conocer sus diversos colores y tamaños, características con el objetivo de crear el deseo a la gente que los lleve a adquirir el producto.

**a. Formulación de la estrategia de marca**

Luego de analizar a la empresa y a sus clientes sobre todo, Go Out debe desarrollar una estrategia de marca capaz de contener la identidad empresaria y la totalidad de las diferencias que le agregan valor al producto haciendo énfasis en ella para captar la atención del cliente y de esta forma disminuir la importancia relativa del precio del producto.

**2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

Como se menciona anteriormente que la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Es decir que en función a la cantidad de ventas que realice una empresa en el sector un determinado de tiempo, será la empresa líder, seguidora o rezagada del sector. En el caso de Go Out, en función a su volumen de ventas se sitúa como una empresa rezagada, tal vez una causa de ello es el acotado tiempo que posee desde su nacimiento. Por tal condición la empresa debe desarrollar acciones para adaptarse al mercado y lograr el aumento tan deseado de ventas. A continuación se tratarán las distintas estrategias que las empresas pueden tomar para su posicionamiento y luego localizar a la empresa bajo análisis para de esta forma poder desarrollar un plan de acción para ella.

Matriz nro 10: Estrategia de posicionamiento competitivo

	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: (Ocaña, 2014)

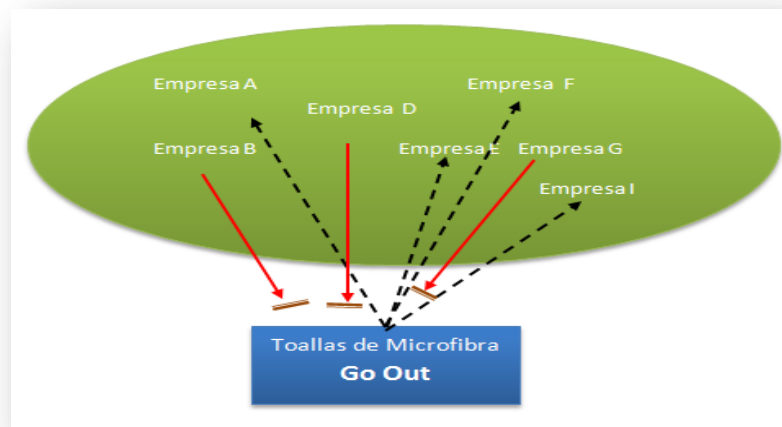
En la presente matriz intervienen dos variables:

- La capacidad empresarial, es decir todo aquello controlable o interno a la empresa. En el caso de Go Out su valor empresarial es menor al 0,5 por lo que en sus capacidades empresaria prevalecen las debilidades.

- Aquello incontrolable o externo de la empresa, que en el caso bajo estudio la empresa está inserta en un entorno con dominio de oportunidades, resultado que arrojó el estudio de atractivo del sector.

Con estos dos resultados, la empresa debe desarrollar una estrategia de defensa con tácticas de flancos.

Siendo que la empresa posee más debilidades que fortalezas, debe estar atenta a las oportunidades que le brinda el sector y aprovecharlas al máximo posible ya que esto le permitirá la posibilidad, a futuro, de reconfigurar, reestructurar o definir las condiciones de su valor empresario, es decir de mejorar este valor hasta incluso modificándolo, constituyéndolo con mayor predominio de fortalezas, transformando o eliminando sus debilidades.



La empresa consciente de sus debilidades debe defenderse de aquellos flancos donde es más vulnerables ante las amenazas del sector, ejemplo de ello puede ser la imposibilidad de integración hacia atrás o la lejanía de la capital federal, competidores con marcas reconocidas, etc. Pero con un gran abanico de posibilidades en el sector como por ejemplo, cercanía a algunas provincias del interior y con el proveedor, aumento de la demanda, crecimiento del mercado, características positivas del producto, etc. En conclusión, si la empresa logra defenderse de los ataques de la competencia y logra aprovechar las oportunidades del sector podrá ir aumentando mes a mes su volumen de venta lo que le permitirá ir ganando participación del mercado a través de un mayor posicionamiento.

### 3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Las tres formas o alternativas que tiene una empresa para crecer según son; (Ocaña, 2014)

- **Intensivas:** Penetración de mercado, desarrollo del producto y desarrollo del cliente.

- **Diversificación:** Desarrolladas y no desarrolladas
- **Integración:** Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Para profundizar el análisis, se desarrollará la matriz de Ansoff o matriz de producto/mercado.

Matriz nro 11: matriz de Ansoff o matriz de producto/mercado



Fuente: (Ansoff, 1957)

Como se ha concluido anteriormente Go Out solo comercializa una sola línea de productos; toallas de microfibra de diversos tamaños y colores y destina su venta a diversos segmentos como lo son el segmento de personas que adquieren una toalla y llevan en sus viajes, que hacen deportes o solamente para el uso diario. Si se tiene en cuenta estas dos variables y de acuerdo a esta matriz, la empresa para poder crecer debe desarrollar el producto, es decir aumentar el volumen de ventas en los diversos segmentos que forma parte por medio de diferentes alternativas como lo son;

- Adición de nuevas características o funciones al producto, mejorar la seguridad o el confort del producto. por ejemplo: diseñar una bolsa de tela para el traslado de la toalla.
- Ampliar la gama de productos: lanzar nuevos envases, aumentar los números de colores, tamaños, etc. Por ejemplo: que la empresa ofrezca toallas de otros colores como blanca o negra. Batas para salir del baño en microfibra o toallas en tamaños más chicos.
- Rejuvenecimiento de una línea de productos a través de la mejora continua del producto.
- Mejora de la calidad: Introducir mejoras en la calidad de los atributos buscando nuevas y/o mejores funciones.
- Adquisición de una gama de productos nuevos: que la empresa comercialice otras líneas de productos, por ejemplo que venda paños de microfibra para secar el automóvil o para limpiar los muebles del hogar.

Cabe aclarar que la elección de la estrategia de crecimiento a elegir por parte de la empresa, no es excluyente, puede elegirse una, dos o más. Y de acuerdo a las condiciones que presenta el estudio la empresa además de desarrollar el producto puede realizar una integración vertical o una penetración de mercado a través de;

- Desarrollar demanda primaria: por ejemplo hacer que el cliente use más el producto.
- Aumentar la cuota de mercado captando los clientes de la competencia hacia la empresa.
- Adquisición de mercado: a través de la compra de empresas competidoras.
- Racionalización del mercado: recurriendo a distribuidores más eficaces, concentrarse en los sectores más rentables.

#### 4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La formulación de la estrategia organizacional se basa en 3 formas de estructuración:

- Desarrollo interno
  - Adquisición o absorción
  - Alianza o funciones
- a) Desarrollo interno: también conocida como reestructuración, downsizing o reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Implica adaptar la visión, cultura y estructura organizacional. Generalmente se relee el organigrama, los manuales de funciones, las normas y procedimientos administrativos, comerciales, etc.

En el caso de la empresa bajo análisis, se debería controlar si las personas, los procesos y los recursos están bien orientados hacia el cumplimiento de la estrategia, evaluar la forma de cómo se realizan las cosas y si existe alguna forma de hacer las cosas de una mejor forma.

- b) Adquisición o adsorción: se da esta situación cuando dos o más empresas comparten un interés en común, la cooperación entre ellas. Se desarrollan 3 alternativas:
- Alianzas complementarias: se unen dos empresas de naturaleza diferente. Un ejemplo de ello puede ser que Go Out Argentina se una con la empresa proveedora, una empresa se dedica a la producción y la otra se dedica a la distribución en la Argentina.
  - Alianzas de integración conjunta: se da cuando dos empresas están en negocios similares y se unen para lograr economías de escala. Es el caso que la empresa formara una alianza con otra que comercializa productos de natación, para disminuir los costos de distribución de los productos.
  - Alianza de adición: se da en el caso que dos o más empresas que comercializan productos en común se unen para obtener beneficios y obtener



una posición competitiva individualmente no conseguirán. Por ejemplo para realizar comprar más grande con menores costos.

## **5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Finalmente, en este tipo de estrategia se establece programas y presupuestos para las distintas áreas funcionales de la empresa que son la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocio, crecimiento y organizacional.

La empresa bajo análisis es muy pequeña y solo posee tres áreas; Gerencial General, Adquisiciones y Marketing.

- Estrategia de Gerencia General: incluye acciones como: medición de rentabilidad, evaluación de riesgo y del costo de capital para futuras inversiones, medición de rentabilidad, etc.
- Estrategia del área de Adquisiciones: acciones como: evaluación de volumen de compra, gestión de stock, manejo de inventario, etc.
- Estrategia de Marketing: decisiones sobre la comunicación, distribución, precio y promoción del producto.

## CAPITULO VII - IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CONTROL

### 1. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de la formulación de la estrategia en sus diversas dimensiones ahora queda su implementación. Las personas poseen la mayor responsabilidad, desde los altos mandos hasta los medios e inferiores. Toda implementación de nuevas estrategias requiere de cambios, a veces leves, a veces profundos pero sin olvidar que el cambio es inevitable y por ello pueden haber personas que opongan resistencia y como resultado haya conflictos organizacionales.

Una síntesis de la actitud de las personas y sus reacciones frente al cambio se presenta en la siguiente matriz que ofrece el libro bajo análisis (Ocaña, 2014).

Matriz nro 11: Actitud de las personas y reacciones frente al cambio

Abierta	<p><b>Persona receptivas al cambio, muy flexibles.</b> Seguidores del cambio, requieren motivación.</p>	<p><b>Personas activistas del cambio, muy persistentes.</b> Lideres del cambio, requieren estimulación.</p>
Actitud cognitiva	<p><b>Personas no receptivas al cambio.</b> Reacios al cambio, se los debe convencer.</p>	<p><b>Personas opositoras al cambio.</b> Opositores del cambio, hay que desplazarlos o neutralizarlos</p>
Cerrado		
	Débil	Fuerte
	<b>Actitud emotiva</b>	

Fuente: (Ocaña, 2014)

En cuanto a Go Out al ser una pequeña empresa que solo tiene pocos meses de funcionamiento, no tiene todavía un cultura arraigada en los miembros de la organización, sino por lo contrario cuando se analiza en forma interna arroja que la cultura es innovadora, abierta al cambio. con actitud proactiva con un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual. Según lo expuesto, el personal de la empresa posee una actitud cognitiva abierta con una actitud emotiva fuerte los cuales requieren estimulación frente al cambio.

Johnson y Scholes (2001)(citado por Ocaña, 2014), proponen ciertas fases para la administración del cambio estratégico).

- Comunicar una visión clara de las estrategias a implementar.
- Involucrar a las personas de tal manera de lograr su compromiso para el éxito de la implementación de las estrategias.
- Comprender que los cambios no son de una medida única para toda la organización sino que deberán adaptarse a las características de cada área funcional.

La siguiente matriz muestra la administración del cambio teniendo en cuenta el rol de la dirección y la velocidad de los cambios a producir:

Matriz nro 12: rol de la dirección y la velocidad de los cambios a producir:

Proactiva	CONVERGENCIA GRADUAL	TRANSFORMACIÓN PLANIFICADA
Rol de la dirección	ADAPTACIÓN	TRANSFORMACIÓN FORZADA
Reactivo		
	Incremental	Shock

**Tipo de cambio**

Fuente: (Ocaña, 2014)

Siendo la dirección de Go Out proactiva por los anteriores análisis realizados a los largo del presente trabajo, al requerir cambios profundos en poco tiempo esta matriz demuestra que debe realizarse un tipo de cambio de shock para lograr una transformación planificada. No se debe de descartar que algún integrante ejerza resistencias, a su vez debe ir acompañada de un proceso transformador de desempeño cultural que imponga objetivos y logros concretos.

### 3. CONTROL DE LA ESTRATEGIA POR MEDIO DE INDICADORES

*“Lo que no se puede definir no se puede medir,  
lo que no se puede medir no se puede mejorar,  
lo que no se puede mejorar se puede deteriorar”.*

**Lord Kelvin**

Medir es determinar una cantidad comparándola con un patrón, una unidad o un estándar de referencia. En el presente trabajo donde se analizó a la empresa para luego estudiar el sector donde pertenece y así formular una estrategia con el fin de alcanzar el o los objetivos propuestos en ella. Luego de implementada la acción a seguir, Go Out necesitará saber si dicha estrategia está siendo bien encaminada y si el objetivo se ha logrado o en qué porcentaje de este se está alcanzado para ello existen los indicadores de resultados.

Go Out antes de iniciar un proceso de medición, debe tener en claro que es lo que quiere medir y hacerse las siguientes preguntas: (Un. Eafit, 1998)

- ¿Qué es lo que desea medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué tolerancia de desviación podrán determinarse?
- ¿Quiénes son los interesados en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Algunos tipos de indicadores de control estratégico que menciona el libro bajo análisis: (Ocaña, 2012)

- Tablero de control de Kaplan y Norton (1992) que combinan a indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Según Pumpin, (1993)(citado por Ocaña, 2014) se puede diferenciar tres dimensiones al control de los resultados de la estrategia implementada;
  - Los instrumentos relacionados con el control de la gestión (índices contables, financieros, económicos)-
  - Los instrumentos no financieros de control de gestión relacionados con la organización Índices de motivación de persona, clima organizacional, conductas colectivas, etc.
  - Instrumentos que consideren el factor tiempo para dar cuenta del impulso estratégico que va tomando la organización cronogramas de logros, tiempos esperados por procesos).

#### 4. SINTESIS DE LA VENTA TRADICIONAL DE TOALLAS DE MICROFIBRA

En cuanto al análisis interno de Go Out, su valor empresario arrojó un valor bajo ( $ve=0,276$ ) donde lo más cercano a la unidad sería lo óptimo, el motivo de este resultado se debe a los altos costos que incurren las áreas de la empresa, por ello la organización debe tener en cuenta que para generar una ventaja competitiva superior deberá trabajar para disminuir al máximo sus costos ( $fo=0,35$ ) sobre todo y tratar de aumentar las diferencias más allá que las actividades de valor están generando leves diferencias por encima de su media ( $fs=0,65$ ). En cuanto a la identidad empresaria se considera una fortaleza ( $fi=0,92$ ) lo que refleja que la empresa bajo análisis realiza un alto grado de actividades que producen valor en términos de identidad empresaria, siendo este un punto muy positivo para Go Out ya que posee atributos y cualidades diferenciales, que solo lo hacen igual a sí misma.

El análisis del atractivo del sector se presenta como favorable (atractivo del sector=3,9) por lo que la empresa debe seguir perteneciendo en ese sector ya que ofrece más oportunidades que amenazas para Go Out.

En cuanto al análisis dinámico; la comercialización de toallas está orientada a segmentos específicos, se trata de un negocio especializado. La empresa compete en diversos grupos estratégicos dependiendo de las variables bajo análisis, deberá considerar esta herramienta ya que puede pronosticar las posibles estrategias de los diversos competidores y anticiparse a ellas, además se encuentra en una etapa de crecimiento en el ciclo de vida de los negocios, bajo una posición adaptativa en el mercado de toallas de microfibra por ser una empresa rezagada por su pequeña participación de mercado y su bajo valor empresario. En el desarrollo de una prospección a un lapso de dos años sobre los siguientes objetivos; elevar la participación del mercado, aumentar los canales de distribución, e integrarse hacia atrás para obviar el proveedor actual y directamente negociar con el fabricante de China, arrojó como resultado; posible de concretar en el plazo fijado ya que el valor de la tabulación dio mayor a su media, la empresa deberá prestar especial atención a las matrices de impacto cruzado para seguir las distintas instrucciones y así lograr concreción de los objetivos.

La formulación de la estrategia de negocio debe ser referida a una estrategia de marca por medio de un marketing diferenciado especializado en el producto. Como resultado al análisis interno y externo, la organización debe llevar a cabo una estrategia de defensa con tácticas de flancos en cuanto a la estrategia de posicionamiento. Debe desarrollar el producto en lo que compete a la estrategia de crecimiento. Para terminar la formulación de estrategia, con respecto a las estrategias funcionales se establecerá programas y presupuestos para las distintas áreas funcionales.

Toda implementación de nuevas estrategias requiere de cambios. En Go Out el personal de la empresa posee una actitud cognitiva abierta con una actitud emotiva fuerte los cuales requieren estimulación frente al cambio.

Siendo la dirección de Go Out proactiva por lo anteriores análisis realizados a los largo del presente trabajo, al requerir cambios profundos en poco tiempo esta matriz demuestra que debe realizarse un tipo de cambio de shock para lograr una transformación planificada.

Luego de implementada la acción a seguir, la empresa necesitará saber si dicha estrategia está siendo bien encaminada y si el objetivo se ha logrado o en qué porcentaje de este se está alcanzado a través de los indicadores de resultados; Instrumentos financieros de control de gestión, instrumentos no financieros de control de gestión e Instrumentos que consideren el factor tiempo para dar cuenta del impulso estratégico que va tomando la organización, entre otros.

## CONCLUSION

En el presente trabajo se analizaron por separado, los recursos que brindan en la actualidad dos formas de ventas; el comercio electrónico y la venta directa. De cada una de ellas se pueden observar oportunidades de negocios para la empresa toallas de microfibra Go Out como así también un gran abanico de recursos para utilizar en pro de aumentar las ventas. En la hipótesis del trabajo se planteó “las empresas para aumentar sus ventas, aprovechan la mayor cantidad de recursos que brindan las distintas formas de ventas”. Se puede concluir que esto es así ya que ambas metodologías de ventas son complementarias y una necesita de la otra para desarrollarse en su mejor forma, lo que le permite a la empresa abarcar mayor cantidad de clientes, reflejándose así directamente en el volumen de ventas. En un mundo globalizado y competitivo cada vez más se debe recurrir a una cultura organizacional que fomente la creatividad e innovación como identidad empresaria donde internet es el medio ideal para su extensión.

## BIBLIOGRAFIA

### 1. LIBROS

- COLVEÉ, José Luis. (2007). “Guía práctica de e-commerce para pymes: primeros pasos hacia el éxito”. Editorial Anetcom. España.
- HILL, Charles W, JONES Gareth R. (2011). “Administración estratégica”, Editorial CENGAGE Learning, México.
- LAUDON K, E. (2013). Commerce Negocios, tecnología y sociedad, Editorial: Prentice Hall.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. (2014). “Dirección Estratégica de los Negocios”, 2º edición, editorial Dunken, Buenos Aires. Argentina.
- OPPENHEIMER, Andrés (2015). “Crear o Morir”, Editorial Debate, Buenos Aires.
- PORTER, Michael E. (1991). “Estrategia Competitiva”, Cía. Editorial Continental, México.
- PORTER, Michael E. (2002). “Ventaja Competitiva”, 2º edición, Cía. Editorial Ceca, México.
- JHONSON Y SCHOLE, (1993). Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, London.

### 2. RECURSOS INFORMÁTICOS

- Formación en competencias digitales, Proyecto de educación de Google en convenio con Universidades Españolas. <https://www.google.es/landing/activate/formate/>
- Cámara Argentina de comercio electrónico. <http://www.cace.org.ar/>
- <http://www.w3schools.com/>
- [http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/#prettyphoto\[1439\]/2/](http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/#prettyphoto[1439]/2/)
- <http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Tipos-de-Comercio-Electronico.php>
- <https://adwords.google.com/cm>
- <https://analytics.google.com>
- <https://www.google.com/trends/?hl=es-419>
- <http://marketingweb.es/patrones-de-comportamiento-del-smart-consumer/>
- <http://go-out-towels.com/>
- <http://www.mercadolibre.com/>
- <https://www.facebook.com/GO-OUT-Argentina-Toallas-de-microfibra-586517648170330/?fref=ts>



## ANEXO A - CÁLCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN (FI)

### 1. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA

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 0,81 a 1      Visión Concentrada

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:  $24.65/27 = 0.96$  VISIÓN CONCENTRADA

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN EMPRESARIA

CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
¿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)				X
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?(4)			X	
¿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)				X
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la org?				X
¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta org. y no de otra?				X
¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X

¿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?			X	
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la org?			X	
¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			x	
¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?		X		
Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		X		

¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?		x		
¿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?			x	
¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			x	
¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			x	
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			x	
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X		
¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X

¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
¿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
¿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

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

Misión de la Organización:  $36/40=$  **0.9 MISIÓN ABIERTA**

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIA

SI

NO

- ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
- ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
- ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
- ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
- ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
- ¿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?
- ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?

- ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
- ¿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?.
- ¿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?
- ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
- ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.
- ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
- ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
- ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
- ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
- ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
- ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
- ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
- ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
- ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
- ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
- ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?



- ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
- ¿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?
- ¿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).
- ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
- ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
- ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
- ¿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

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: 27/30= 0.9 CULTURA INNOVADORA**

#### 4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:  $16.8/18=$  0.93 ESTRUCTURA INNOVADORA**

## ANEXO B: CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Existen, al menos cuatro factores que determinan los “modos diferentes” de hacer un proceso:

a. Innovación; b. Mejoras; c. Coordinación y d. Capacidad de Adaptación a los requerimientos del cliente. Para un análisis de la capacidad que posee la empresa para generar diferencias en los procesos, se desarrolla el siguiente listado:

<b>Función</b>	<b>Innovación</b>	<b>Mejoras</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Adaptación</b>
<b>Gerencia general</b>	Desde su nacimiento, la organización ha trabajado arduamente para introducir novedades en la administración de la misma, sobre todo con nuevos conocimientos. Se estudia constantemente al cliente para mejorar la adaptabilidad del producto como lo muestra la misión organizacional. Uno de los valores característicos de la empresa es la innovación sobre los usos del producto.	La mejora continua forma parte de unos de los objetivos primordiales del empresario/estratega. La empresa continuamente trata de aumentar el valor al proceso, en algunos casos lo logra a través de solucionar un problema de la mejor forma posible.	La empresa trabaja constantemente para que haya una mayor coordinación entre el área de adquisición y venta como así también Marketing, por lo que la gerencia pone gran énfasis en este punto.	La gerencia está muy atenta a la adaptación a las necesidades de los clientes. Trabaja para conocer al instante los nuevos requerimientos, usos del cliente sobre el producto.
<b>Adquisiciones</b>	La empresa todavía no ha logrado introducir algún procedimiento de adquisición con el proveedor ya que el mismo se encuentra en Chile, donde trámites aduaneros complican la situación.	La empresa no ha podido introducir mejoras en el proceso de adquisición. La empresa cree que para los próximos meses analizará cuales son las actividades críticas para ver como solucionarlas y de esa forma agregarle valor.	En cuanto a los factores de coordinación interna, la empresa trabaja constantemente para agregar valor y como es una empresa pequeña esto facilita a su implementación. En cuanto a los factores de coordinación externos, la realidad es otra, si bien la relación con el proveedor es muy buena, todavía no se ha logrado una buena y aceptable coordinación.	La empresa considera que la adaptación interna como externa es muy buena, con el objetivo principal de adaptarse rápidamente a los cambios, el producto es de características novedosas y la empresa debe de iniciar el cambio en todo momento.

<b>Marketing</b>	Si bien la empresa se encuentra todavía en su etapa de nacimiento, el producto es innovador en el mercado Argentino, la empresa está estudiando nuevas formas de comercialización sobre todo en el área del marketing digital. Pero todavía no la ha implementado.	La empresa considera que este área es la más dinámica y cambiante porque está muy atenta a los comentarios y cambios por parte del cliente implementando mejoras continuas en todo momento.	La empresa entiende que este área debe estar atenta al exterior y ante un cambio adaptarse rápidamente, sin dejar de adaptarse a los pedidos de la gerencia.	Este área la empresa pone especial atención a los comentarios de los clientes ofreciendo un servicio post venta. Y es donde pondrá mucho énfasis a futuro en su experiencia en internet, quiere que el cliente se sienta “escuchado”
------------------	--	---	--	--

Luego de haber realizado este diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio, se otorga una puntuación, en una escala de cero a uno para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizada siguiendo un criterio que, aunque subjetivo, permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor de sofisticación.

<b>Función/tarea</b>	<b>Innovación</b>	<b>Mejora</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Adaptación</b>	<b>Valor</b>
<b>Gerencia general</b>	0,9	0,8	0,8	0,90	0,85
<b>Adquisiciones</b>	0,1	0,2	0,5	0,70	0,37
<b>Marketing</b>	0,70	0,80	0,80	0,70	0,75
<b>Factor de Sofistic.</b>	0,56	0,60	0,70	0,76	<b>0,65</b>

## ANEXO C - CÁLCULO DE FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Go Out es una empresa nueva, que hace dos meses que está ubicada en la ciudad de Mendoza, no cuenta con gran cantidad de datos por su reciente funcionamiento, su capacidad instalada es muy reducida y así mismo posee capacidad ociosa ya que no posee un suficiente inventario para cubrir toda la capacidad instalada, la idea de la empresa es ir aumentando mes a mes el stock, se estima que usa solo un 50% de su capacidad disponible, es decir bastante alejada a su eficiencia. En cuanto a su personal, solo está ligada su propietario al funcionamiento de este área, él posee una imagen mental (visión) adaptable a los requerimientos del cliente, valores y creencias receptivas y atentas al cambio. En cuanto al proceso, la administración general cree en la mejora continua de los mismo para aumentar su valor, su estructura es flexible, iniciadora del cambio producto de la identidad empresaria.

En cuanto a adquisiciones los costos estructurales son bajos, los pedidos no son mayores y la buena relación es buena con el proveedor pero todavía no se ha logrado una buena coordinación, por lo que los costos ejecucionales, precisamente relacionadas a las personas no es el mejor y la empresa deberá trabajar en ellos, en cuanto a los procesos, también no se ha realizado un análisis de las tareas para aumentar el valor, no son procesos automatizados, ni tampoco se cuenta con gran experiencia.

Por último en Marketing; los costos estructurales no son altos ya que la empresa solo ha vendido por medio del boca en boca y en páginas de publicación gratuita y por Facebook que no cobra ningún importe por unidades vendidas. Los mismos motivos caben para los costos ejecucionales. Teniendo en cuenta la asignación cualitativa de costos a las distintas actividades, se procede a cuantificar los costos.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,80	0,20	0,20	0,40
ADQUISICIONES I: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	0,20	0,60	0,50	0,43
MARKETING: II: Costos asociados a los ingresos por ventas	0,05	0,40	0,20	0,22
<b>Totales</b>	<b>0,35</b>	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>fo=0,35</b>

## ANEXO D - CALCULO DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

### ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.

#### VARIABLES DE NIVEL 1

##### 1.a. CLIENTES

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Cientes Actuales (condiciones de la demanda)</b>					
Tamaño del mercado				x	5
Crecimiento del mercado				x	5
Elasticidad de la demanda				x	5
Propensión al consumo				x	5
Poder adquisitivo				x	4
Capacidad de compra				x	4
<b>Cientes actuales (clientes empresa)</b>					
Relación clientes actuales/clientes potenciales			x		4
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	x				1
Demanda de servicios				x	5
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización		x			2
Condición de valor cliente			x		4
Cercanía geográfica		x			2
Hábitos de compra			x		4
Sensibilidad al precio			x		4
Sensibilidad a la marca				x	5
Sensibilidad a los criterios de señalamiento			x		2
<b>Cientes potenciales (clientes/competencia)</b>					
Tamaño de los clientes potenciales				x	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la e			x		4
Grado de fidelización de los clientes con la competencia			x		4
Fidelización por diferencias				x	5
Fidelización por precios			x		4
<b>VALOR FINAL</b>					<b>4</b>

Analizadas las variables relacionadas con los CLIENTES, el sector resulta una **Oportunidad**

##### 1.b EMPRESAS



Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)</b>					
Número de intermediarios dentro del canal				x	5
Disponibilidad de intermediarios sustitutos				x	5
Costo de cambio de los intermediarios				x	5
Amenaza de integración hacia atrás de los canales		x			
Contribución del canal a la eficiencia de la distribución				x	5
Rentabilidad de los intermediarios del canal				x	5
Modos de distribución				x	5
Perfil empresario del empresario distribuidor			x		4
Posibilidades de cooperación con los intermediarios				x	5
<b>Empresa/clientes/competencia</b>					
Rivalidad competitiva			x		4
Número de competidores importantes			x		4
Homogeneidad de las empresas				x	5
Especificidad de los activos	x				1
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda			x		4
Concentración y equilibrio de los competidores			x		<b>4</b>
Crecimiento de la industria			x		4
Costos fijos del sector			x		4
Identificación de la marca			x		4
Diferenciación de procesos		x			2
Precios de los productos			x		4
Facilidades financieras				x	5
Intensidad de los programas				x	5

comunicacionales					
Líneas de productos comercializadas	x				1
Requerimientos de infraestructura		X			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>4,1</b>

Analizadas las variables correspondientes a la EMPRESA el sector resulta: **Oportunidad**

### 1.c COMPETENCIA

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Acciones competitivas (empresa/competencia)</b>					
Grado de iniciativa de la competencia				x	5
Estrategias observables de la competencia				x	5
Capacidades de los competidores más importantes		x			2
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores			x		4
Políticas de precios de los competidores				x	5
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores			x		4
Grado de penetración en el canal de distribución por parte de la competencia		x			2
Posibilidades de integración horizontal			x		4
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado		x			2
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos productos		x			2
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes				x	5
Posibilidades de la competencia de diversificar la cartera de negocios		x			2
Posibilidades de la competencia de alianzas		x			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>3.38</b>

Analizadas las variables relacionadas con la COMPETENCIA el sector resulta una **leve oportunidad**

## VARIABLES NIVEL 2

### 2.a PROVEEDORES

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
Número de Proveedores importantes	x				1
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor		x			2
Diferenciación de los productos del proveedor				x	5
Costo de cambio de los proveedores		x			2
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante		x			2
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria.		x			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>2,33</b>

Analizadas las variables de los PROVEEDORES el sector resulta como una **Leve amenaza**

### 2.b POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Barreras creadas por los competidores (o directas)</b>					
Economías de escala			x		4
Diferenciación del producto				x	5
Identificación de la marca				x	5
Acceso a los canales de distribución				x	5
Requerimientos de capital			x		2
Acceso a nuevas tecnologías			x		4
<b>Barreras gubernamentales (o indirectas)</b>					
Protección a la industria		x			2

Regulación a la industria				x	5
<b>VALOR FINAL</b>					<b>4,3</b>

Atractivo del sector según la variable analizada **como una oportunidad**

### 2.c. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos				x	5
Costo de cambio para el comprador				x	5
<b>VALOR FINAL</b>					<b>5</b>

Atractivo del sector según la variable analizada **Gran oportunidad**

### 2.d ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Actores estatales</b>					
Contribución de entidades mixtas de desarrollo				x	5
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas		x			2
<b>Actores no estatales</b>					
Contribución de organizaciones no gubernamentales		x			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>3</b>

El sector en esta variable, **es no es ni oportunidad ni amenaza.**

### 3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 3

Variable	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
<b>Economía Nacional</b>					
Perspectiva de crecimiento de la economía				x	5
Costo del crédito		x			2
Acceso al crédito		x			2
Ingreso de la población destinado al consumo			x		4

Tasa de desempleo		x			2
Política fiscal			x		4
Tasa de cambio de la moneda		x			2
Nivel de productividad de los trabajadores				x	5
Barreras a las importaciones				x	5
<b>Entorno sociocultural</b>					
Actitud ante la seguridad laboral			x		4
Estilo de vida				x	5
Nivel de escolaridad				x	5
Propensión al consumo			x		4
<b>Entorno legal</b>					
Regulaciones sobre el mercado				x	5
Presión tributaria			x		4
Políticas de promoción a la industria				x	5
<b>VALOR FINAL DE LAS VARIABLES NIVEL 3</b>					<b>4</b>

El macroentorno aparece como **Oportunidad**

**Resumen de la situación del entorno (variables de Nivel 1, 2 y 3)**

**Nivel 1: 3,83**

**Nivel 2: 3,66**

**Nivel 3: 4**

**ATRACTIVO DEL SECTOR: 3,9.** Por lo que se puede concluir que el sector se presenta como favorable.

De esta manera se ha procedido al análisis del sector determinando su atractivo en términos de variables competitivas intervinientes.

**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 transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, 17 de agosto de 2016	Firma
Carrillo Julio	Nº Registro 25660	