



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL:  
EL CASO DE UNA PYME DE MENDOZA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

ANTONELLA F. PEDROCCA

REG. 24946 - anto.pedrocca@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

RAMIRO NOUSSAIN LETTRY

MENDOZA 2019

## RESUMEN

Este trabajo fue desarrollado en el marco de una asesoría a la Pyme "Shampoo" Peluquería y Estética. El objetivo principal del trabajo fue brindar información a la empresa sobre su situación actual en términos comerciales, caracterizando la empresa, detectando oportunidades de mejora y brindando propuestas útiles que contribuyan a impulsar, de ser posible, una reingeniería de la organización con el fin de que la misma sea cada vez más eficiente.

Se ha realizado un estudio exploratorio, mediante la observación de la operatoria de la empresa, su comunicación y productos se recopiló información de numerosas fuentes de información, libros, artículos, diarios, publicaciones e incluso se realizaron entrevistas y cuestionarios. A continuación se realizó un estudio descriptivo de las particularidades identificadas y la interacción entre las variables pertinentes para la investigación.

El análisis realizado logró los objetivos propuestos, proveyendo de información no solo sobre la empresa en sí, sino sobre los stakeholders y el ambiente que rodea a la organización, lo cual permite al empresario ampliar su mirada del negocio y planificar acciones estratégicas a futuro. De las propuestas realizadas, algunas se pusieron en marcha durante el desarrollo de éste trabajo y otras serán implementadas en el corto plazo.

En el estudio llevado a cabo, la adecuación de la información, métodos y objetivos a los requerimientos específicos de la empresa y del empresario, se valora y destaca como una de las tareas que deberá realizar todo profesional de la Licenciatura en Administración en su interacción con organizaciones de distintas características y actividad.

### Palabras Clave:

- Pyme de Mendoza
- Análisis del Ambiente
- Reingeniería Organizacional
- Proyecto de Emprendedores
- Asesoramiento a Peluquería

## ÍNDICE

	PÁG.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	5
<b>CAPITULO 1 : IDENTIDAD, VIDA Y AMBIENTE.....</b>	7
IDENTIDAD EMPRESARIA.....	8
Visión .....	9
Misión .....	10
Cultura .....	12
Estructura .....	13
CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN .....	16
Nacimiento .....	16
Crecimiento .....	17
Modelo de Greiner de crecimiento Organizacional .....	17
Declive y Muerte .....	19
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO .....	20
Dimensiones Ambientales .....	20
Análisis PESTEL .....	22
ANÁLISIS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO .....	24
Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	24
REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL.....	27
<b>CAPITULO 2: LA PYME .....</b>	29
Historia .....	30
Caracterización de la organización .....	31
Procesos .....	32
Marketing Mix .....	37
Producto .....	37
Precio .....	38
Plaza .....	39
Promoción .....	41
<b>CAPITULO 3: APLICACIÓN DE CONCEPTOS .....</b>	48
Identidad Empresaria .....	49
Tipo de estructura .....	50
Ciclo de Vida .....	51
Modelo crecimiento Organizacional .....	52

Ambiente Externo .....	53
Dimensiones Ambientales .....	53
Análisis Pestel .....	54
Ambiente Específico .....	58
Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	58
ANÁLISIS FODA .....	61
Matriz FODA – Estrategias .....	65
Reingeniería Organizacional.....	66
CONCLUSIONES .....	68
REFERENCIAS.....	69

## INTRODUCCIÓN

En el mundo de la estética se puede identificar un sinnúmero de actores, de distinta envergadura, antigüedad y actividad. Se trata de una industria que crece a pasos agigantados en todo el mundo y brinda oportunidades laborales concretas a personas con distinto grado de capacitación y recursos.

Emprender en el rubro de la estética requiere de una inversión baja en relación con otras industrias y la demanda de los servicios de estética y cuidado personal es relativamente estable, aún pese a los ciclos económicos y la volatilidad propia de la economía argentina.

El ingreso de nuevos actores al mercado es constante; no obstante, aquellos que logran generar y comunicar su ventaja competitiva pueden sobrevivir en esta industria de servicios que exige mantenerse a la vanguardia.

A nivel local, se observa que no todos los emprendedores cuentan con un plan de negocios ni una idea clara de lo que necesitan para iniciar o potenciar su negocio. Tal es el caso de la Pyme que se analizará en el presente trabajo.

La principal motivación para este trabajo fue la necesidad de los emprendedores de determinar su situación actual y detectar aspectos claves a mejorar; requerían de un análisis desde un punto de vista estratégico o no operacional, que en poco tiempo les brindara propuestas de mejoría claras.

Con el fin de recaudar información útil para la investigación, se recurrió a diversas fuentes, tales como libros, publicaciones y artículos de autores reconocidos; se consultaron también diarios y blogs para obtener datos actuales, se realizaron entrevistas a los empresarios y se encuestó a los clientes. Además se hizo un estudio de la competencia y del ambiente.

Los datos obtenidos, permitieron no sólo plasmar la realidad de la empresa en este informe, sino también, brindar información útil para la toma de decisiones en la empresa.

En el Capítulo I se presentan los conceptos y teorías clave para observar objetivamente la empresa, sus características y componentes.

En el Capítulo II se brinda información específica sobre la empresa, su historia y características, se identifican y exteriorizan procesos y se analiza el Marketing Mix de la organización. En este capítulo podremos conocer el punto de vista de los empresarios sobre el negocio, el cual impacta en las políticas empresariales.

En el Capítulo III se analiza la organización a través de los conceptos y teorías presentados en el primer capítulo. Se describe la identidad de la organización con todos sus

componentes y se detalla la etapa del ciclo de vida que atraviesa. Se conocerán las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente en que se desenvuelve, además de las influencias que ejercen los distintos factores.

Finalmente se expondrán propuestas generales, por un lado aquellas que combinan las características de la empresa con las del ambiente, y por otras sugerencias específicas sobre aspectos comerciales y estratégicos.

# CAPITULO I

## IDENTIDAD, VIDA Y AMBIENTE

*“Para investigar es preciso dudar en cuanto sea posible, de todas las cosas, una vez en la vida”  
(René Descartes)*

En este capítulo se expone el conjunto de ideas y teorías que sirven al investigador para identificar la situación en que se encuentra la Pyme que se analizará. Podríamos decir que el marco teórico establece las coordenadas básicas a partir de las cuales se investiga en una disciplina determinada.

Se repasarán los conceptos asociados a la Identidad empresarial para finalizar estimando el factor de individuación; se considerará el ciclo de vida de la organización y las influencias del ambiente sobre su accionar.

## 1. IDENTIDAD EMPRESARIA

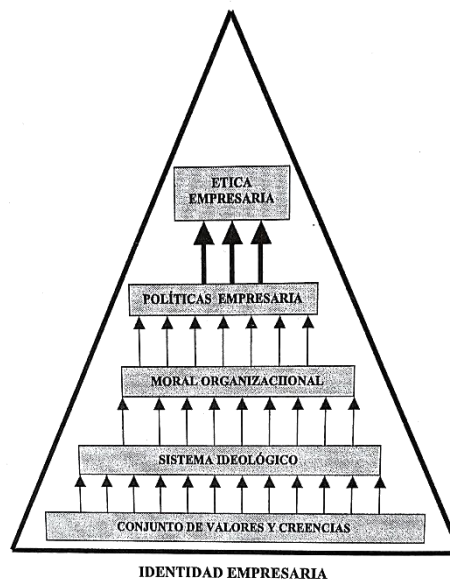
La identidad empresarial resulta de la sinergia de sus elementos constitutivos: Visión + Misión + Cultura + Estructura. Si bien es una característica innegable de toda organización, no siempre se encuentra claramente descrita.

### 1.1. VISIÓN

La Visión "es una cualidad y actitud que posee el empresario/emprendedor, para conformar una imagen mental de los que ve o cree ver respecto del futuro" (Ocaña, 2014, p.126)

En otras palabras, la visión es el punto de vista general que posee el empresario sobre su negocio, el cual es producto de un conjunto de elementos propios a cada empresa, independientemente de su tamaño. Los mismos se observan en el siguiente gráfico:

Imagen N° 1: Identidad empresarial



Fuente: Ocaña, Ricardo Hugo, Dirección estratégica de los negocios, 2da Edición, Editorial Dunken. Pág. 122

Estos elementos son claramente descritos por Ocaña (2014):

1. El conjunto de valores y creencias parten del empresario como persona y se constituye como dogmas y afirmaciones que se difunden por toda la organización, creando una personalidad distintiva para cada empresa.
2. El sistema ideológico es el conjunto de opiniones o veredictos respecto la sociedad y realidad organizacional, en un determinado tiempo y espacio; es producto de los valores y creencias de los miembros de la empresa.



3. La moral organizacional se ve reflejada en acciones y conductas de las personas, dando cuenta de lo que se considera correcto o incorrecto, ya sea que se encuentre o no explicitado en una normativa.
4. La ética empresarial es el conjunto de pautas visibles en los hábitos y costumbres de los miembros de la organización, conducentes a cumplir con los valores organizacionales.

En función de la interacción de estos elementos, podemos identificar tres tipos de visión:

1.1. a Visión Difusa: cuando los valores y creencias se encuentren dispersos, incluso contradictorios, pero validados por una autoridad de tipo paternalista. La ideología es la del propietario, puede no ser compartida por el resto de los directivos, lo cual genera una moral confusa. Las políticas son implícitas y en general la normativa es circunstancial y poco objetiva. Por todo esto la Ética empresarial resulta ambigua y poco útil como directriz para el accionar de los miembros de la organización.

1.1. b. Visión Compleja: se identifica en organizaciones en las cuales convive una multiplicidad de valores y creencias, provocando una partición de identidad según el área o gerente. Es así que se identifican tantos sistemas de valores como áreas (sucursales, localizaciones) en la organización. La ideología también diferirá entre áreas, pudiendo ocasionar conflictos que derivan en una debilidad organizacional. No hay unicidad en criterios morales ni éticos que brinden coherencia a la organización, sino de una variedad dependiente de la circunstancia que vive cada área.

1.1. c. Visión Simple: consta de un sistema de valores y creencias sólido y simple, los miembros de la organización asimilan rápidamente los principios. Hay una ideología claramente expresada que sugiere conductas deseables, orientadas a los objetivos organizacionales. Las políticas son precisas aunque no necesariamente explicitadas de manera formal. La ética empresarial es una directriz aplicable y que no deja lugar a dudas.

1.1. d. Visión Concentrada: El sistema de valores y creencias otorga unicidad incluso cuando la organización es compleja. Los valores se comparten tanto a nivel objetivo como subjetivo. Hay una forma ideológica firmemente establecida, pero flexible a la vez, permitiendo su evolución. La moral grupal no deja lugar a equívocos o ambigüedades, existiendo políticas coercitivas en caso de desvíos. Políticas explícitas, concretas, que resultan en una guía inevitable para los miembros de la organización. La fuerte ética empresarial erige como ventaja competitiva.

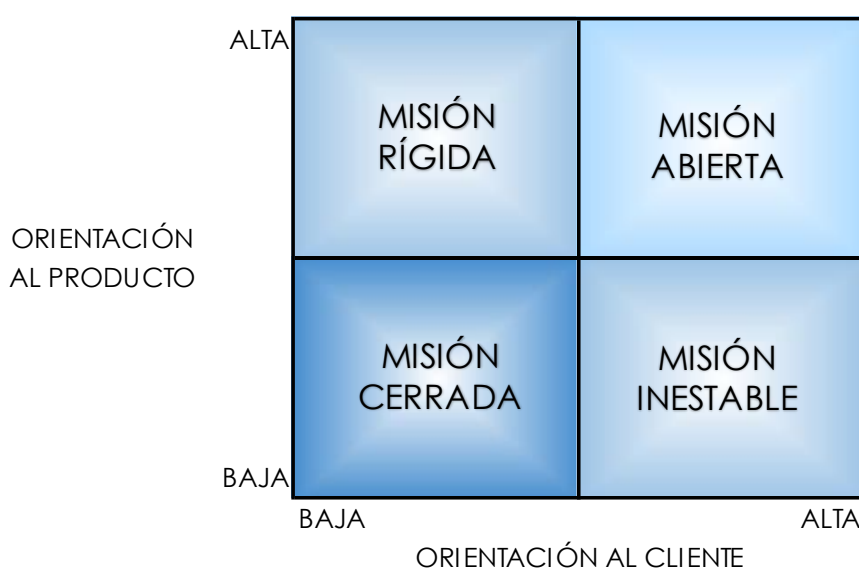
## 1.2. MISIÓN

Peter Drucker, citado por David (2003), afirma que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?”.

“Campbell y Yeung hacen diferencia entre los términos “visión” y “misión” al aclarar que la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento presente” (David, Fred R. 2003, p.59).

La misión, es la tarea que el empresario se propone desempeñar en el negocio, considerando principalmente, el cliente al que se dirige y los productos desarrollados para éste. Según el negocio preste mayor atención a su cliente o a los productos es que podremos encasillar la misión dentro de los cuatro tipos propuestos por Ocaña (2014), en su libro Dirección Estratégica de los Negocios.

Imagen N° 2: Matriz tipos de Misión



Fuente: Ocaña, Ricardo Hugo, Dirección estratégica de los negocios, 2da Edición, Editorial Dunken. Pág. 129

1.2. a. Misión Cerrada: aquella que no se relaciona con la realidad del negocio por desconocer el cliente y por ende, no poder definir el producto adecuado.

1.2. b. Misión Errática: siendo el Cliente el foco principal de atención, la definición del producto queda a la deriva, dependiendo de gustos y tendencias en el consumo. Es una Misión aceptable en el caso de negocios personalizados, pero en términos generales debería

contar con una definición de producto básica, independientemente de que los atributos del mismo sean susceptibles a cambio.

1.2. c. Misión Rígida: es el caso en que el negocio se centre fundamentalmente en el desarrollo del producto, ignorando las pautas del mercado. Podría tratarse de un mercado de estructura monopólica, donde los clientes no tienen acceso a alternativas de producto, pero en la medida que sea indispensable observar el comportamiento y gustos del cliente, este tipo de Misión quedará obsoleta.

1.2. d. Misión Abierta: se trata de negocios que han logrado identificar y definir claramente a su cliente y ajustar sus productos para cumplir con sus necesidades y preferencias.

#### Definición de la Misión corporativa

En el proceso de planeación estratégica corporativa, advierten Kotler Philip y Keller Kevin (2006), que "Las empresas elaboran declaraciones de misión para compartirlas con directivos, empleados y, en muchos casos, con los clientes. (...) Las buenas declaraciones de misión comparten tres características principales. En primer lugar, se centran en un número limitado de objetivos. En segundo lugar, las declaraciones deben resaltar las políticas y los valores principales de la empresa. En tercer lugar, las declaraciones definen los principales campos competitivos en los que opera la empresa:

- ✓ Industria
- ✓ Productos y aplicaciones
- ✓ Competencias
- ✓ Segmento del mercado
- ✓ Integración Vertical
- ✓ Área geográfica

Para definir su misión la empresa debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker (2015), citado por Kotler y Keller (2006, p.44): ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es nuestro cliente? ¿Cuál es el valor esperado por el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Las empresas deben evaluar su accionar constantemente y ajustar o redefinir su misión, siempre que sea necesario para que la misma represente los objetivos reales y actuales que persigue.

### 1.3. CULTURA

Nos referimos al conjunto de opiniones, normas y valores propios de una empresa, que determinan el comportamiento de sus integrantes y se ve reflejada ineludiblemente en la calidad de los productos y servicios que ésta presta impactando también en su relación con el cliente y el entorno. Pümpin (1988)

El paradigma organizacional, tipo de organización según la visión del empresario y compuesto por el conjunto de valores, creencias y premisas, definen la cultura de la empresa. La misma está compuesta además por elementos como las historias de los distintos miembros de la organización, rutinas, rituales y símbolos, que respaldan a su vez, los valores y principios organizacionales.

Una cultura sólida y compartida por todos contribuye a una identidad fuerte de empresa, que puede estar orientada a crear diferencias visibles y apreciables por el cliente o generar la mayor eficiencia posible en la producción de bienes o servicios. De la interacción de estas dos orientaciones surgen los tipos de cultura empresaria según el comportamiento de la organización en respuesta a los cambios del entorno.

Imagen N° 3: Matriz Cultura Organizacional frente al cambio

IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA	ALTA	<p><b>CULTURA ANTICIPADORA</b></p> <p>Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas.</p> <p><i>Anticipación al cambio</i></p>	<p><b>CULTURA INICIADORA</b></p> <p>Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de riesgo.</p> <p><i>Provocadores del cambio</i></p>
	BAJA	<p><b>CULTURA REZAGADA</b></p> <p>Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo.</p> <p><i>Resistencia al cambio</i></p>	<p><b>CULTURA SEGUIDORA</b></p> <p>Productividad fragmentada Coordinación y optimización Crecimiento individual</p> <p><i>Acompañamiento del cambio</i></p>
		ACEPTABLE	ALTA
		IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA	

Fuente: Ocaña, Ricardo Hugo, Dirección estratégica de los negocios, 2da Edición, Editorial Dunken. Pág. 141.

1.3. a Cultura Iniciadora: se trata de organizaciones de actitud proactiva, generadoras de diferencias competitivas manteniendo un nivel de eficiencia que les permite agregar valor.

Son organizaciones volcadas a la innovación permanente, provocadoras de cambio; en la cultura se destaca la creatividad y preferencia por el riesgo.

1.3. b. Cultura Anticipadora: es el caso de organizaciones encaminadas a la generación de diferencias, de manera proactiva y procurando controlar sus costos. Se destaca el trabajo en equipo y cooperación, prevaleciendo el cumplimiento de los objetivos grupales sobre los personales.

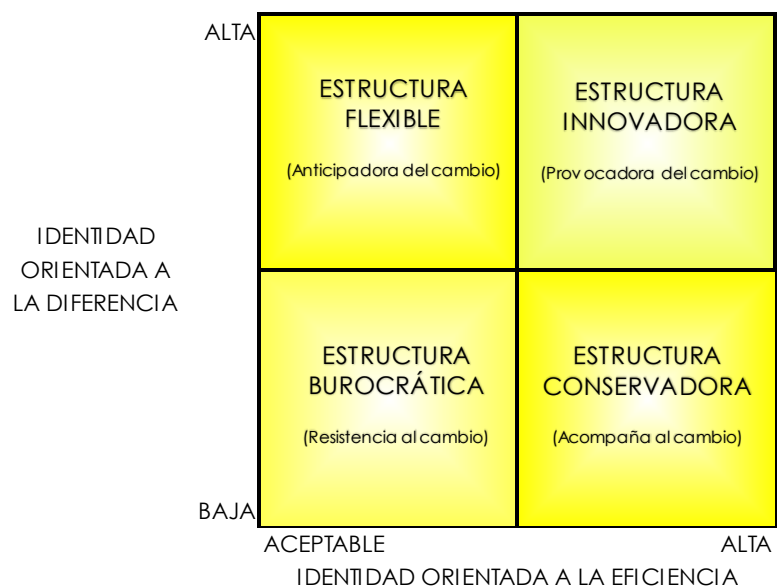
1.3. c. Cultura Seguidora: se trata de negocios que acompañan a sus clientes, de una manera reactiva, adaptándose a sus requerimientos, y haciendo foco mayormente en la eficiencia.

1.3. d. Cultura Rezagada: el caso de organizaciones que se resisten al cambio, fuertemente orientadas a la eficiencia, hasta el punto de perder de vista el rol de la persona en la organización. Organizaciones de tipo burocráticas, que logran la estandarización de sus productos a un bajo costo.

#### 1.4. ESTRUCTURA

La estructura organizacional es la manera en que se organiza la empresa, considera aspectos formales e informales, que se traducen en los métodos y ordenación de la organización. A continuación se asocia la estructura con la estrategia y su respuesta a las variaciones en el entorno:

Imagen N° 4: Matriz Estructura Organizacional frente al cambio



Fuente: Ocaña, Ricardo Hugo, Dirección estratégica de los negocios, 2da Edición, Editorial Dunken. Pág. 147.

La estructura depende del tipo de cultura dominante, y al igual que ésta se encuentra determinada por el énfasis en la diferencia o la eficiencia. Los cuatro tipos de estructura son:

1.4. a. Estructura Conservadora: la organización busca la eficiencia, lo cual requiere procedimientos estandarizados, productos homogéneos y poca orientación hacia la diferencia.

Este tipo de estructura se caracteriza por

- Parámetros organizacionales que normalmente se resisten los cambios.
- Disciplinada planificación que contempla iniciativas individuales.
- Considerar que la incertidumbre es propia del contexto, respondiendo la organización solo a aspectos contemplados en la planificación.
- Los cambios propios de la dinámica de negocio son resueltos dentro de la misma estructura, por el área a cargo, sin participación del resto de la organización.

1.4. B. Estructura Burocrática: se trata de una estructura donde la identidad no se encuentra orientada a la eficiencia ni a la diferencia.

La organización cuenta con una configuración petrificada que no mantiene relación con el ambiente interno ni externo.

Coexisten dentro de la organización, grupos de personas que no mantienen relación entre sí, pierden contacto y conocimiento sobre sus clientes, no pueden responder a la acciones de la competencia ni colaborar con sus proveedores.

Se caracteriza por una abundancia de métodos, procedimientos. Cuenta con rígidos sistemas administrativos y de control. Y ésta estricta programación, reglas de comportamiento y ambiente estructurado ocasiona que exista muy poco lugar para iniciativas personales y una relación mecanicista con el medio que rodea la organización.

1.4. c. Estructuras Innovadoras: se distinguen por un alto énfasis tanto en la diferencia como la eficiencia. Se adaptan rápidamente a los cambios.

Reconoce la variación permanente en los factores que afectan el negocio, lo cual le permite traducir este conocimiento en un tipo de estructura maleable. Los cambios son vistos como oportunidades, que podrán ser aprovechadas en la medida que se generen estrategias a tal efecto, luego el tipo de cultura asociado es una cultura iniciadora.

1.4. d. Estructura Flexible: Corresponde a una identidad enfocada en la diferencia, con menos énfasis en la eficiencia, ya que una estructura adaptable rápidamente a los cambios en el contexto sacrifica cierto nivel de eficiencia.

Se caracterizan por un ambiente de trabajo de solidaridad y cooperación, polifuncionalidad del personal, capacitación y adoctrinamiento profundo para otorgar a las personas libertad en el desempeño de sus tareas y toma de decisiones.

Estimación de la identidad empresarial

“Lo que define una ventaja competitiva empresarial superior, se encuentra en la identidad organizacional, como algo único y original”. Ocaña (2014: pág. 153).

La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación, elemento cuantitativo de naturaleza relativa y subjetiva, que ofrece una idea útil sobre las cualidades de la identidad empresarial. Una empresa cuenta con una forma competitiva superior cuando su factor de individuación es lo más próximo posible al ideal.

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

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

Es un promedio simple de las cuatro variables, no obstante también puede calcularse ponderando las variables por su importancia según el tipo de empresa. En el presente trabajo se utilizará la siguiente fórmula:

Ecuación para la estimación del factor de individuación ponderado

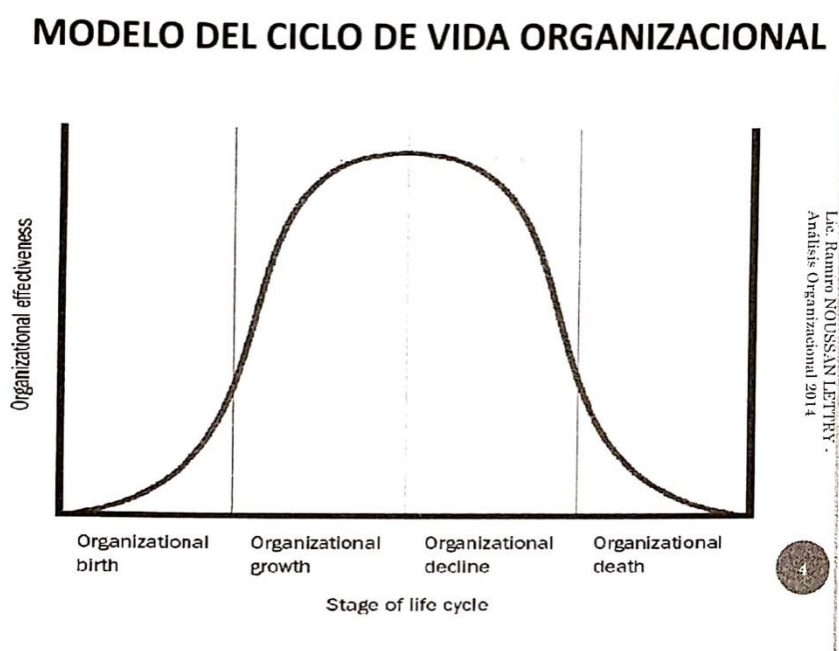
$$f_i = 0,30 iV + 0,30 iM + 0,30 iC + 0,1 iE$$

Esta ecuación brinda mayor importancia a la Visión, Misión y Cultura de la empresa, no así a la Estructura, ya que una de las características de la empresa que se estudia es la ausencia de estructura, luego distorsionaría la idea que resulte de ésta estimación, considerar éste factor como un equivalente a los otros mencionados.

## 2. CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Según Adizes, Ichak (1998), el "ciclo de vida" es la secuencia de etapas de nacimiento, crecimiento, declinación y muerte por las que las organizaciones pueden pasar. No es un camino estricto, ya que en la práctica, las organizaciones transitan por éstas etapas a distinto ritmo, o incluso saltan alguna etapa. La vida de la organización dependerá de la manera en que pueda accionar frente a las situaciones que se le presenten, pudiendo sobrevivir, prosperar, fracasar o morir.

Imagen N° 5: Modelo del ciclo de vida organizacional



Fuente: Noussan Lettry, R (2014) Cátedra de Análisis Organizacional.

Filminas de clase "Ciclo de Vida de la organización", pág. 4.

### 2.1. NACIMIENTO

Es una etapa peligrosa debido a un alto riesgo de fracaso. En esta etapa la estructura organizacional puede que esté sólo en la mente de emprendedor. Las organizaciones que transitan esta etapa exhiben una configuración que se aproxima a la estructura simple. (Mintzberg, 2001)

La organización debe proceder al desarrollo de un plan empresarial, que consiste en:

1. Encontrar una oportunidad en el mercado y desarrollar una idea de negocio.
2. Realizar un análisis FODA
3. Analizar la viabilidad del proyecto
4. Planificación integral: misión metas, objetivos financieros, objetivos estratégicos, listado de recursos necesarios, cronología para medir el progreso del negocio.



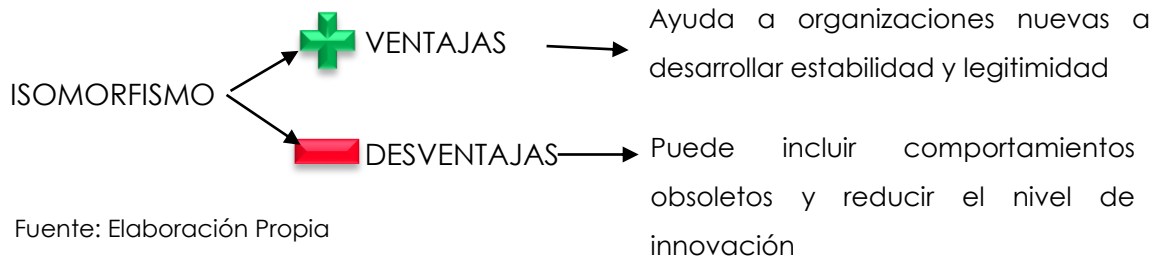
## 2.2. CRECIMIENTO:

En ésta etapa las organizaciones desarrollan habilidades y competencias de creación de valor. Un incremento en la división de tareas u especialización de tarea deviene en ventaja competitiva.

Puede observarse en las organizaciones que se sitúan en ésta etapa del ciclo de vida el fenómeno "Isomorfismo organizacional". Esto es, la semejanza entre organizaciones, que optan por copiar estrategias, tipo de estructura y cultura, con el objetivo de aumentar sus chances de supervivencia. Tipos de isomorfismo:

- Isomorfismo coercitivo: Es el caso en que las organizaciones adoptan normas culturales, costumbre y usos por la presión que ejercen otras organizaciones y la sociedad.
- Isomorfismo mimético: Cuando las organizaciones se imitan de manera intencional con un propósito estratégico.
- Isomorfismo normativo: Sucede cuando se adoptan normas y leyes del sector. Se incorporan valores, procedimientos y conocimientos de otras organizaciones del medio.

Imagen N° 6: Ventajas y Desventajas del Isomorfismo organizacional



Fuente: Elaboración Propia

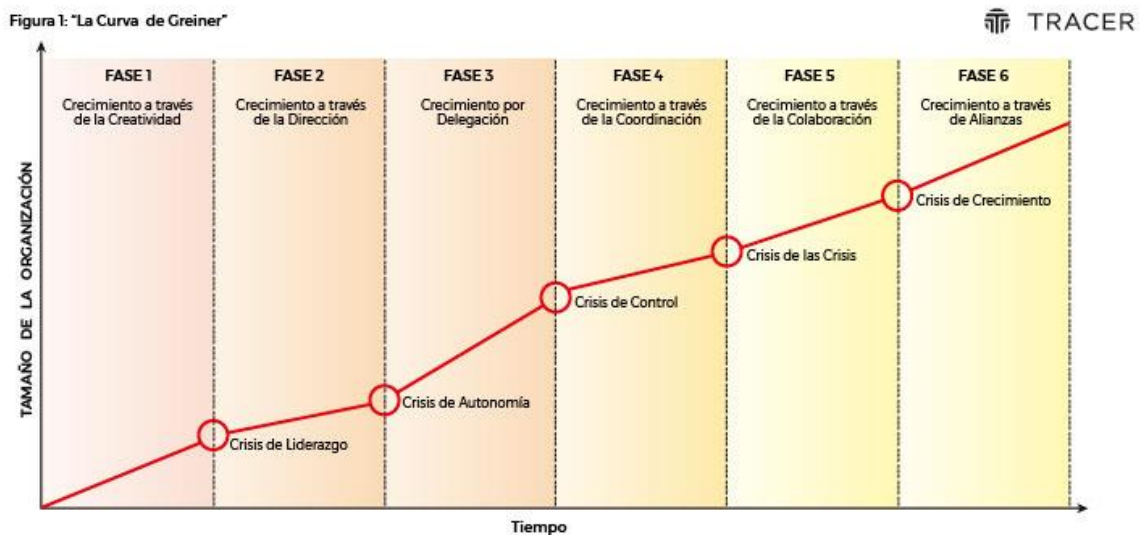
### 2.2.a. Modelo de las fases de crecimiento

Greiner, L. (1972) examina el impacto que la historia de una empresa tiene en el futuro de la misma. Las empresas pasan por una serie de fases de desarrollo a medida que crecen. Cada una de estas etapas inicia con un período de calma ("evolución") y termina con una crisis de gestión ("revolución"). El beneficio de conocer la historia de la empresa, es decir, las fases anteriores, es que la administración de la organización en crecimiento puede anticipar la próxima crisis y prepararse mejor para enfrentarla.

Se identifican cinco dimensiones como claves para el desarrollo de este modelo. Son la edad de la organización, el tamaño de la organización, las etapas de evolución, las etapas

de revolución y la tasa de crecimiento de la industria. Sobre la base de estas dimensiones, se planteancinco fases de desarrollo por las que transitan las empresas en crecimiento. A saber:

Imagen N° 7: La Curva de Greiner



Fuente: Larry E. Greiner, citado por Ramos, Enrique en "Los retos en tu empresa mientras crece" (Agosto 2017).

#### 2.2.a.a. Etapa uno : Crecimiento mediante creatividad.

Los emprendedores desarrollan la habilidad de crear e introducir nuevos productos o servicios al mercado. La empresa es dominada por los fundadores.

- ❖ Crisis de Liderazgo: A medida que la organización crece, atraviesa problemas que no habían contemplado los empresarios, porque son emprendedores, personas creativas que pueden tener un mínimo de conocimientos de administración, gestión o dirección pero que llegan a un estado de agobio que les impide un correcto desempeño. Entonces surge una fuerte necesidad de organizarse.

#### 2.2.a.b. Etapa dos : Crecimiento mediante dirección.

La empresa logra organizarse con la ayuda de líderes y directivos que organizan la gestión. Eligen una estrategia organizacional, diseñan una cultura y estructura para ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos.

- ❖ Crisis de autonomía: Con el nuevo orden los gerentes inferiores pierden parte del control sobre sus tareas y decisiones, entonces reclaman autonomía. Se detecta una disminución en la motivación.

### 2.2.a.c Etapa tres : Crecimiento mediante delegación

En respuesta al problema de los gerentes inferiores, los altos directivos deben delegar autoridad a los inferiores, se logra recuperar la motivación del personal y un equilibrio entre el cumplimiento de la tarea y la libertad del personal para decidir e innovar en su trabajo.

- ❖ Crisis de control: El incremento en la delegación de poder, provoca que sea necesario contar con un buen sistema de control para verificar el desempeño de los empleados, el cumplimiento de objetivos y permitir la coordinación.

### 2.2.a.d. Etapa cuatro : Crecimiento mediante coordinación

La organización logra coordinar el trabajo de distintos equipos de trabajo, diferentes niveles jerárquicos, necesidades diversas y objetivos de distintas unidades estratégicas mediante la formalización y estructuración de la organización. Se produce lo que se denomina "Burocratización" de la empresa.

- ❖ Crisis de papeleo: ocurre cuando tantas reglas y procedimientos formales han tornado compleja la organización.

### 2.2.a.e. Etapa cinco: Crecimiento mediante colaboración.

Continúa el crecimiento pero la organización confía más en los equipos de trabajo. Se presta más atención a la interacción entre los integrantes de la organización que al control formal. Finalmente se logra trabajar eficientemente, incluso la organización podrá optar por una estructura matricial.

## 2.3. DECLIVE Y MUERTE ORGANIZACIONAL:

Una organización llega a esta etapa, cuando no puede anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan su supervivencia a largo plazo.

Las causas del declive son:

1. Inercia Organizacional: trata de las fuerzas internas a la organización que la hacen resistente al cambio:
  - Aversión al riesgo: los directivos rechazan el riesgo.
  - Deseo de maximizar recompensas: crecimiento de la empresa perjudicando la efectividad organizacional.
  - Cultura demasiado burocrática: los gerentes protegen su puesto, salario y beneficios, limitan la libertad de sus subordinados.

2. Cambios en el ambiente: afectan la capacidad de la organización de obtener recursos.
  - Ambiente específico o de tareas: Sectores en los cuales la organización intercatúa directamente y tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar metas. (Microentorno)
  - Ambiente externo o general: Sectores que pueden o no tener impacto directo en las operaciones de la empresa, pero que influyen indirectamente en el accionar cotidiano. (Macroentorno)

### 3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Es importante que los directivos de la organización puedan conocer y entender el incierto mundo que la rodea.

El entorno empresarial incluye distintos factores, el desafío radica en comprender ésta diversidad. Las variables del entorno están relacionadas, influyendo en mayor o menor medida en el accionar de la empresa. Finalmente se debe prestar atención a la velocidad del cambio en las variables, la que también condicionará a las características del ambiente que rodea a la organización.

Se caracterizan a continuación las tres dimensiones ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad. (Lamattina M., 2013)

#### 3.1. DIMENSIONES AMBIENTALES

3.1. a. INCERTIDUMBRE: Se refiere a la falta de certezas en relación al entorno.

- ✓ Falta de claridad en la información sobre los acontecimientos del ambiente.
- ✓ Ambigüedad sobre las relaciones causa-efecto de las variables.
- ✓ Inseguridad sobre los resultados y retroalimentación de las acciones que desarrolla la empresa.

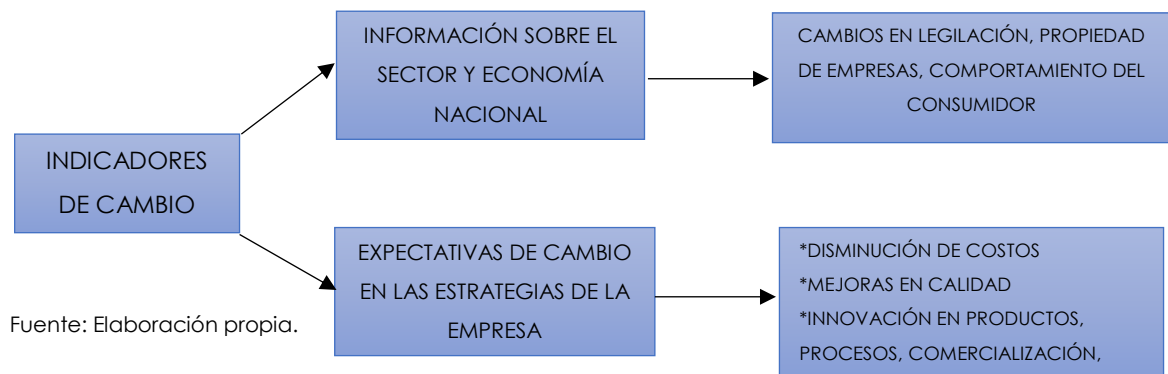
El grado de incertidumbre que enfrenta la empresa afectará la exploración del ambiente que ésta pueda realizar.

3.1. b. CAMBIO: Esta variable consiste en las alteraciones que experimenta el entorno.

- ✓ La frecuencia en que se transforman los factores,
- ✓ La magnitud de las variaciones que se observan
- ✓ Inestabilidad de los elementos que componen el ambiente organizacional.

Cuanto mayor sea el cambio que se percibe en el contexto, más flexible y adaptable deberá ser la empresa en todos sus componentes.

Imagen N° 8: Indicadores del cambio ambiental

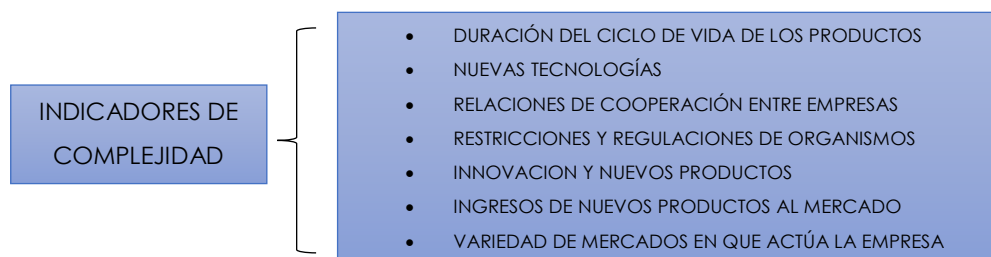


3.1. c. COMPLEJIDAD: Se refiere a qué tan complicado es el ambiente, según:

- ✓ Cantidad de elementos que lo componen,
- ✓ Interrelaciones entre los mismos,
- ✓ Características de éstos factores,
- ✓ Normas sobre las características y relaciones entre los componentes del entorno.

El grado de complejidad incide en la necesidad de descentralización de la empresa, para atender cada situación de manera eficaz.

Imagen N° 9: Indicadores de complejidad ambiental



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. ANÁLISIS PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

El análisis PESTEL incorpora al análisis PEST los factores Medioambientales y Legales.

Clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Estos factores no son independientes entre sí, cambios en cualquiera de ellos, afecta el entorno en que se desenvuelven.

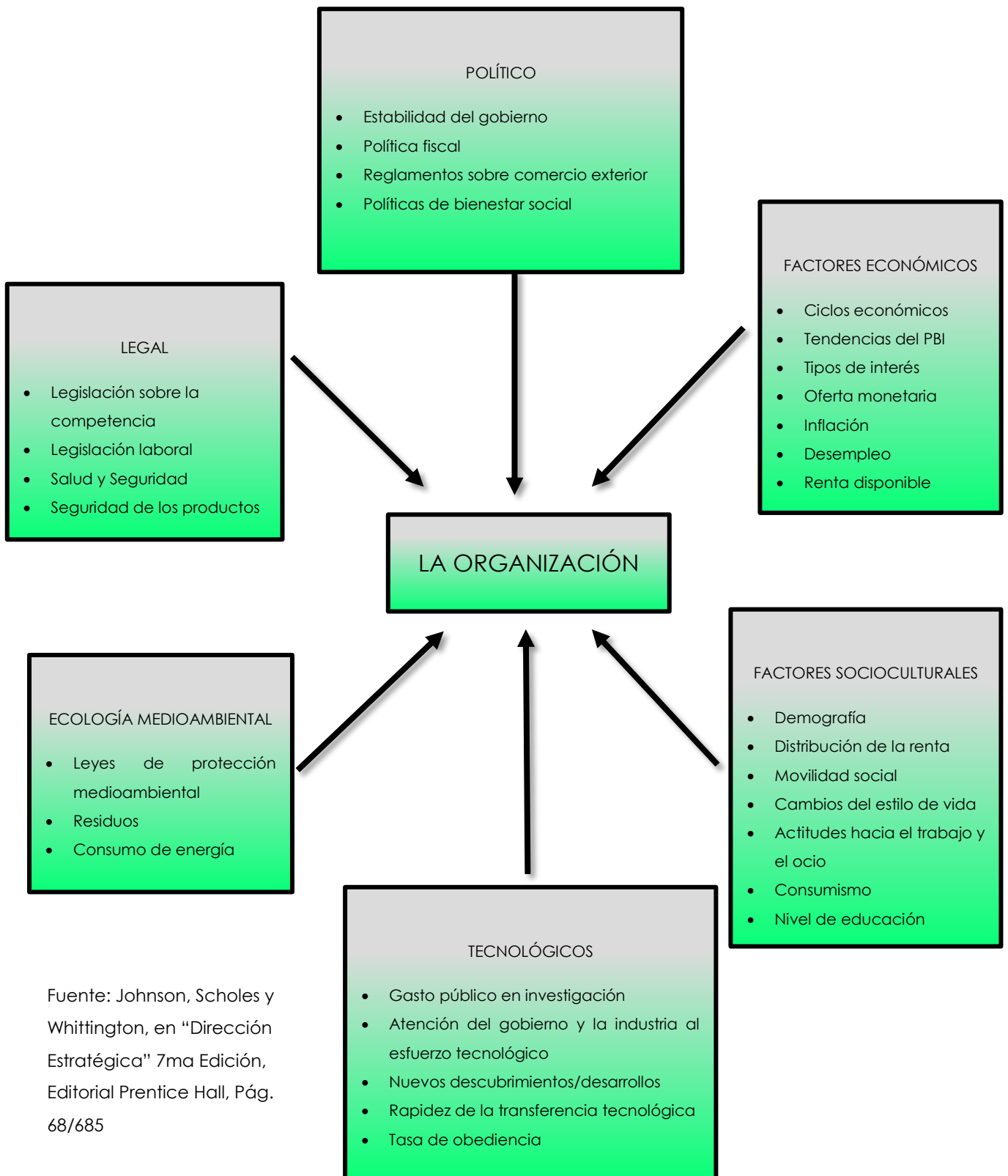
Considerar los factores como una lista de posibles influencias, tiene un valor limitado.

Johnson, Scholes y Whittington, (2006), plantean la necesidad de identificar los motores claves del cambio, que son las fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.

Aunque haya muchos cambios en el macroentorno, sólo el efecto combinado de algunos de estos factores, será lo que resulte importante para la organización bajo análisis, no todos.

En el gráfico a continuación se listan elementos que constituyen cada factor ambiental, los cuales son tomados como referencia en el análisis que se realizará para la empresa estudiada en el presente trabajo.

IMAGEN Nº 10: GRÁFICO INFLUENCIAS DEL MACRO ENTORNO - MARCO PESTEL



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington, en "Dirección Estratégica" 7ma Edición, Editorial Prentice Hall, Pág. 68/685

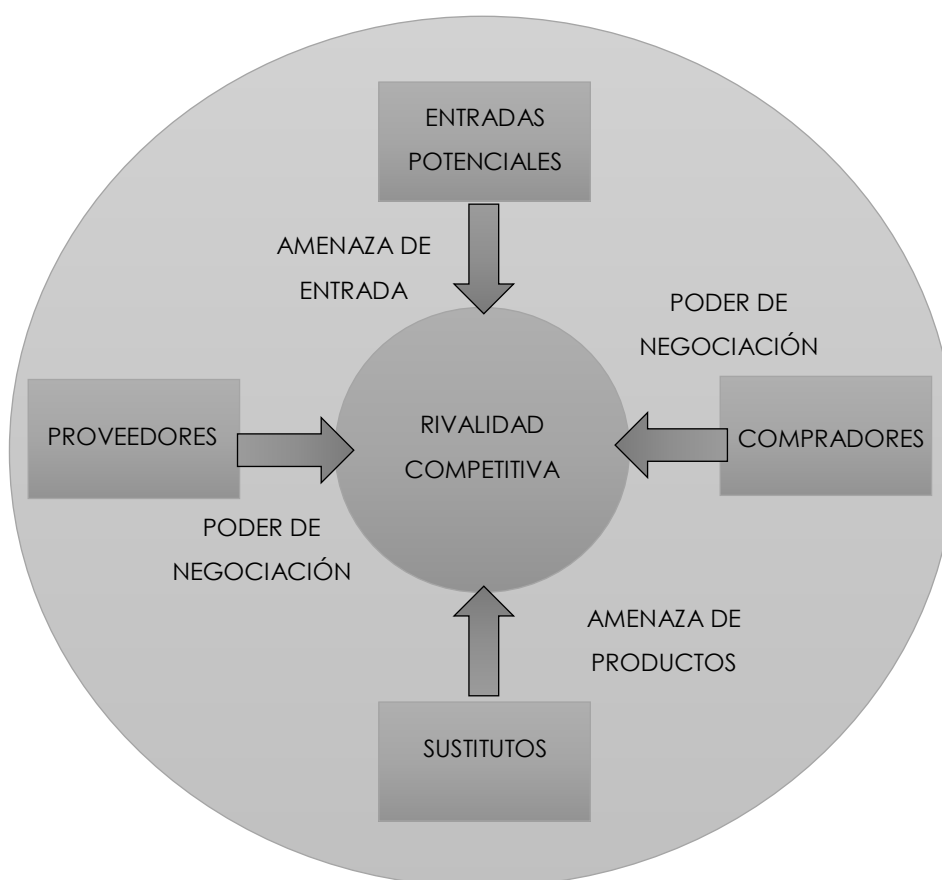
#### 4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO

##### 4.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo instauro un esquema para analizar el nivel de competencia dentro en una industria, a fin de desarrollar una estrategia de negocio acorde. Se analiza la interacción entre las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, con el objeto de conocer cuan atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas representan el microentorno de la empresa, distintas de los elementos que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno, que es analizado en éste trabajo con el modelo PESTEL. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener la rentabilidad buscada.

Imagen N° 11: El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington, en "Dirección Estratégica" 7ma Edición, Editorial Prentice Hall, Pág. 79/685



#### 4.1. a. Amenaza de entrada:

Dependerá del grado en que existan barreras de entrada, es decir, factores o situaciones que deben superar los aspirantes a ingresar al mercado, no son permanentes, pero demoran la entrada. Las barreras típicas son las siguientes:

- Economías de escala
- Requisito de capital para la entrada
- Acceso a canales de abastecimiento o distribución
- Lealtad de los consumidores o de los proveedores
- Experiencia
- Represalias esperadas
- Legislación o acciones gubernamentales
- Diferenciación

#### 4.1. b. Amenaza de sustitutos

El efecto de la sustitución de un producto por otro es la disminución en la demanda, hasta el punto en que el producto sustituido sea considerado obsoleto frente a otro que ofrece un mayor beneficio o valor percibido.

- ✓ Sustitución producto-por-producto
- ✓ Sustitución de la necesidad, lo que hace que el producto sea innecesario.
- ✓ Sustitución general, productos distintos que compiten por la renta disponible.

#### 4.1. c. Poder de los compradores y proveedores

El poder de éstos agentes, puede limitar la libertad estratégica de una organización y su ganancia, a la vez que consolida la red de valor en que opera la empresa.

Poder de los compradores será dominante cuando:

- ✓ Exista una concentración de compradores, que les permita grandes volúmenes de compra. Como así también si el producto representa un alto porcentaje de las compras totales.
- ✓ El costo de cambiar de proveedor sea reducido, o poco riesgoso.
- ✓ Existe la amenaza de que el comprador adquiera al proveedor o desarrolle un negocio competidor.

El poder de los proveedores puede prevalecer cuando:

- ✓ Los proveedores se concentran, en lugar de tratarse de un tipo de suministro fragmentado. Además el poder de los proveedores aumenta si tienen una amplia gama de clientes, en lugar de depender de uno.

- ✓ El costo de cambiar de proveedor es alto, por tratarse de productos especializados o de alta diferenciación. Puede suceder que se trate de una marca importante de la que el comerciante no pueda prescindir.
- ✓ Deciden competir con sus clientes debido a que no logran obtener los precios y márgenes deseados.

#### 4.1. d. Rivalidad competitiva

*“Rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado” Hitt (2007, pág. 138)*

Las cuatro fuerzas competitivas descritas anteriormente determinan la rivalidad competitiva que enfrenta la organización. Los rivales competitivos son aquellos que se dirigen con productos similares al mismo mercado en que actúa la empresa.

La rivalidad tiene efecto en las estrategias de una empresa, es decir, “que el éxito de una estrategia no sólo es determinado por las acciones competitivas iniciales de ésta, sino también por la medida en que ésta pueda anticipar las respuestas que presentarán los competidores, así como por la medida en que pueda anticipar y responder a las acciones iniciales de sus competidores (también llamadas ataques)” Hopkins Y Reibstein (1997, p.2.) citado en Hitt (2007, p. 138).

Factores que alteran el grado de rivalidad:

- El equilibrio en tamaño y capacidades entre los competidores, favorecerá la rivalidad. Contrario sería si una o dos organizaciones dominan el mercado.
- Tasas de crecimiento del mercado, a menor crecimiento mayor rivalidad por las cuotas de mercado.
- Costos fijos elevados sumado a una capacidad de industria superior a la demanda, puede ocasionar guerra de precios y márgenes reducidos. No obstante, a fin de reducir costos fijos e invertir, los rivales pueden colaborar estratégicamente.

Se analizará específicamente el grado de rivalidad que enfrenta la empresa bajo análisis en el capítulo III.

## REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL:

El punto de partida del presente trabajo fue la necesidad de los emprendedores de analizar su negocio y reformular todo aspecto que se considerara crucial para brindar un mejor servicio a los clientes.

La Reingeniería Organizacional es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez. (Hammer, 1994).

Implica un cambio desde las bases de la identidad empresarial hasta el accionar operativo, impactando en los procesos diarios, en sus resultados y en el impacto al cliente y público interesado. Se trata de repensar el negocio orientando cada proceso hacia el cliente.

Debe considerarse que este proceso de reinversión se encuentra condicionado por la cultura organizacional, creencias, ideas y mentalidad de las personas, lo que influirá en la toma de decisiones al igual que un mayor o menor grado de resistencia que debe enfrentar todo proceso de cambio.

Por esto sería conveniente que los miembros de la organización estén informados en cuanto a los cambios en los hábitos del consumidor, aspectos ambientales, tendencias comerciales y el accionar de la competencia; por un lado, para detectar necesidades dentro y fuera de la organización y por otro, para que los objetivos a alcanzar con la reingeniería organizacional sean comprendidos y compartidos.

Pero, como exponen Hammer y Champy (1994), *el proceso de reingeniería no implica necesariamente comenzar desde cero nuevamente, debe valorarse y aprovecharse los procesos de reingeniería que han realizado otras compañías, los cuales han marcado pautas que se repiten en los procesos rediseñados.* Es entonces una alternativa viable, un benchmarking que permita identificar procesos y métodos nuevos, o mejorados, con eficacia comprobada en el rubro o empresas de las mismas características.

Al respecto, reflexionamos sobre el planteo de León Santos citado en Ponjuan (2005), quien sugiere que *un comienzo desde cero estaría implicando algo así como rechazar o desconocer los aprendizajes positivos del pasado, lo cual no está muy lejano de plantear que la actuación de la organización hasta el momento presente, no ha generado estructuras útiles para el futuro.* En el caso de aplicar la Reingeniería a un proyecto impulsado por emprendedores o a una Pyme, debería lograrse un equilibrio entre la metodología a implementar en cualquier organización y la consideración del gran involucramiento del emprendedor, con sus subjetividades, intereses personales y control total de la organización.

Para lograr que las personas de la organización se comprometieran enteramente con el cambio y concebir la organización desde un punto de vista de procesos, haciendo foco en las interacciones entre ellos, en el presente trabajo se optó por adaptar la reingeniería a la "no estructura" analizada considerando todos los aspectos mencionados anteriormente. Además, como se verá en el Capítulo III y a lo largo del trabajo, gracias a la necesidad de incorporar nuevos aspectos a la operatividad de la empresa, fue posible diseñar ciertos procesos desde cero. El resultante es más bien un proyecto de mejoramiento organizacional.

---

---

La importancia de contar con un marco conceptual de referencia es que permite observar las situaciones del contexto y detectar desde el conocimiento fenómenos y alternativas diferentes. Las temáticas expuestas, permiten facilitar la transmisión del conocimiento que se generará en los próximos capítulos y la comprensión del mismo para obtener mejores resultados.

En éste capítulo se presentaron los conocimientos sobre Identidad Organizacional, sus componentes y como se interrelacionan determinando diferentes perfiles de empresas. La empresa no es la misma a lo largo de su vida, por lo cual las nociones sobre ciclo de vida y como afecta al negocio son útiles para comprender el accionar de las empresas en marcha.

Finalmente el conocimiento de las variables del entorno, Micro y Macroentorno, es crucial para entender la multiplicidad de factores ambientales que impactan en la empresa y la definen.

El conocimiento humano, abundante e infinito, debe ser trabajado ordenada y organizadamente para lograr los objetivos que se plantean ante una investigación y para eso funciona el marco conceptual que debe seleccionar los conceptos centrales de la temática a trabajar y establecer con ellos una estructura desde la cual afirmarse para investigar.

---

---

## CAPITULO II

### LA PYME

*“Elige un trabajo que te guste y no tendrás que  
trabajar ni un día de tu vida”*

*Confucio*

¿Qué es una PyME?

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

En este capítulo examinaremos la Pyme “Shampoo Peluquería”, una empresa local nacida en el año 2013. Se observará su historia, marketing mix y los procesos que se llevan a cabo.

## 1. HISTORIA

La Pyme bajo estudio, es un emprendimiento que se originó en la idea conjunta de dos peluqueros con amplia experiencia en el rubro.

María Santiago, como muchos niños, desde pequeña jugaba a ser peluquera. Al tener una prima peluquera encontró espacio para desarrollar sus intereses desde joven. No obstante, finalizados los estudios secundarios optó por iniciar la carrera de contabilidad en la facultad de ciencias económicas, carrera que decidió finalmente interrumpir para retomar la peluquería.

Comenzó a estudiar y capacitarse. Prontamente inició su vida laboral como empleada en Peluquería José Luis, en Mendoza donde adquirió gran experiencia y conocimientos específicos de las tareas del oficio. Luego de 18 años en su puesto laboral, decide optar por cambiar de empresa, en búsqueda de mejores condiciones laborales, intenta por un corto período trabajar desde casa, pero recibe una oferta laboral interesante. Es en ese momento que comienza a trabajar en Daniel Hernando, donde el aprendizaje supera lo estrictamente operativo, para formarse en forma empírica en servicio al cliente y calidad.

Siendo especialista en color, peluquera y esteticista, y contando con más de 15 años de experiencia, decide emprender su propio negocio.

Leonardo Pedrocca decidió ser peluquero en su adolescencia. Para sus 20 años ya contaba con capacitaciones, certificaciones y experiencia. Comenzó a trabajar con Valentín Peralta, en Mendoza, quien le enseñó el oficio de manera integral. En paralelo realizó cursos sobre las técnicas y tendencias del momento y accedió a capacitaciones en corte, peinado y color.

Años después, decide comenzar a trabajar por su cuenta, a domicilio y finalmente alrededor del año 1992 destina parte de su casa a atender a los interesados. Fue un inicio modesto, pero muy bien acogido por parte de los clientes. Rápidamente logró ganancias, no solo para comprar más mobiliario e insumos, sino para construir su propio local comercial en la Sexta Sección.

Durante casi diez años, se desempeñó exitosamente en el local que llevaba su nombre. Para entonces había adquirido conocimientos sobre el manejo del negocio en general, había contratado personal de apoyo y generado una atractiva cartera de clientes.

La crisis económica que atravesó Argentina hacia el año 2001 afectó fuertemente al negocio, y sumado a asuntos familiares, el empresario decidió cerrar las puertas de su local y viajar a España en busca de oportunidades.

Durante los 10 años que vivió en España, Leonardo trabajó como peluquero. Adquirió nuevos conocimientos, se perfeccionó y amplió su mirada del negocio. Aprendió el oficio de barbería y el manejo de productos nuevos y distintos. Además logró un importante ahorro que invertiría en Argentina a su regreso.

En el año 2013 Leonardo vuelve a Argentina con el propósito de reabrir una peluquería, en otra ubicación y ampliando la oferta de servicios.

María y Leonardo se asociaron aportando los insumos, ahorros y medios de los que disponía cada uno, además de la cartera de clientes que habían logrado a lo largo de su vida laboral.

El 3 de Octubre del año 2013 Shampoo Peluquería, Estética y Barbería abrió sus puertas al público.

## 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Henry Mintzberg (2001) caracteriza entre otras, a las organizaciones similares a la empresa bajo estudio, en su libro "Diseño de Organizaciones eficientes". La pyme que analizamos se identifica con las organizaciones que cuentan con "Estructura simple".

### 2.1. Factores situacionales

Muchas veces se trata de una organización joven y pequeña, otra variante es la organización de crisis, ya que cuando hay muchas fuerzas hostiles en el ambiente, la organización tiende a centralizarse, independientemente de su estructura habitual.

El sistema técnico es no sofisticado y no regulador.

Se desenvuelve en un ambiente simple pero dinámico, con gran hostilidad que ocasiona una fuerte necesidad de poder gerencial.

Es una estructura fuera de moda, distinta a las nuevas tendencias y organizaciones.

La estructura simple es la "no estructura", ya que tiene poca o ninguna tecno estructura, poco staff de apoyo, dudosa división del trabajo, mínima diferenciación entre unidades y una pequeña jerarquía gerencial.

A menudo, la estructura consiste sólo en una cumbre estratégica y núcleo operativo, por lo tanto el director general tiene amplia extensión del control.

Poco comportamiento está formalizado. La organización hace uso mínimo del planeamiento, capacitación y dispositivos de enlace.

La coordinación en la organización es por ajuste mutuo y supervisión directa.

La toma de decisiones se encuentra centralizada, entonces cuentan con gran flexibilidad y rápida respuesta.

La formulación de la estrategia es intuitiva y se basa en creencias personales.

### 3. PROCESOS:

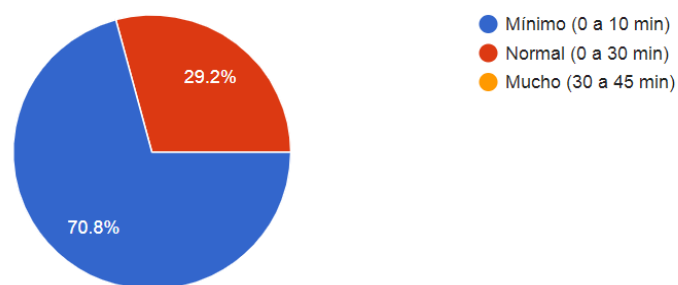
Como especifica Harrington (1998, pág. 9) Un proceso es "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno".

Es importante el análisis de los procesos de la empresa para detectar puntos débiles o fuertes y oportunidades de mejora. Se deben identificar los procesos "clave o críticos", aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. También pueden considerarse clave los procesos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Consultados sobre el recurso más valioso para esta empresa, el tiempo, los clientes dijeron lo siguiente:

Imagen N° 12: Opinión del cliente sobre el tiempo de espera

13) Considera que el tiempo de espera para ser atendido es:



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Salón Shampoo

Lo cual nos permitió conocer el grado de satisfacción de los clientes actuales con los tiempos de espera.

A continuación se examinarán algunos procesos que se desarrollan en la peluquería, conforme a los enfoques de selección de procesos propuestos por el mismo autor.

En este caso se aplica el "Enfoque ponderado de selección" para determinar cuál sería el proceso crítico a analizar.



Imagen N° 13: Enfoque ponderado de selección de proceso

Nombre del proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en empresa	Impacto en cliente	TOTAL
Higiene y Desinfección de herramientas	3	5	2	4	14
Limpieza y Acondicionamiento del local comercial	4	3	3	3	13
Abastecimiento de materias primas e insumos varios	2	4	3	3	12
Servicio al cliente	4	4	4	5	21

Fuente: Elaborado a partir del modelo propuesto por Harrington (1998) pág.43

Este enfoque puede resultar arbitrario, por lo cual procederemos a aplicar también, el “Enfoque con información”, método objetivo orientado a establecer prioridades para los procesos de la empresa, con base en la importancia del proceso y el grado hasta el cual puede mejorar el proceso.

Se recolectó información sobre los requerimientos de los clientes (ésta información se ha logrado reunir por medio de la comunicación abierta con los clientes, los comentarios y sugerencias de los mismos, se realizó un cuestionario, se consideró la experiencia de los emprendedores) y se evaluó la importancia e impacto de las actividades diarias que se desarrollan en el cumplimiento del objetivo final: satisfacción al cliente.

Se trabajará en el proceso central de servicio al cliente, ya que se han detectado oportunidades de mejora:

- ✓ Proceso de alto costo
- ✓ Proceso con tiempos de ciclo prolongados
- ✓ Existe una mejor forma conocida
- ✓ Existen nuevas tecnologías y productos.

Específicamente se realizó el diagrama de bloque considerando las actividades involucradas en el proceso “Servicio de corte y color”, un servicio muy solicitado por las clientas.

Las actividades incluidas en el proceso son:

1. Recibir al cliente: Una bienvenida inmediata y cordial
2. Escuchar solicitud: muchas veces el cliente sabe exactamente que necesita y tiene poco tiempo.
3. Realizar diagnóstico: de ser necesario, se evalúa el cabello y se propone un servicio.
4. Ofrecer café, agua y dulces: para ayudar al cliente a desconectarse y relajarse.
5. Ubicar al cliente en el puesto de trabajo: el adecuado según las herramientas y persona que lo atenderá.
6. Fotografiar estado inicial del cabello: opcional.
7. Preparar cabello y realizar corte: en caso de que no solicite color puede lavarse antes del corte.
8. Aplicar coloración: proceso en que él se emplean diversas técnicas y puede tardar entre 40 min y 3 horas.
9. Lavar: lavado especial, con una técnica y masajes capilares específicos.
10. Aplicar tratamientos: opcional, nutrición, ampollas, baños de crema, etc.
11. Secar y Peinar: terminar la estética del trabajo es ideal, pero no siempre posible.
12. Fotografiar trabajo terminado: opcional.
13. Ofrecer productos y servicios extra
14. Cobrar servicios y productos

En el proceso identificado pueden incorporarse mejoras inmediatas, tales como adquirir cepillos eléctricos que permitan agilizar la tarea de secado y peinado, ofrecer servicios estéticos faciales o manicuría y pedicuría durante los tiempos de espera por aplicación de color, incorporar productos eco-friendly no solo en coloración sino cremas, tratamientos y lociones con ingredientes naturales. No obstante difícilmente podría reducirse el tiempo de ciclo, ya que no solo depende del procedimiento estándar sino también del pelo del cliente.

Por el momento el solapamiento de actividades es resuelto con tres puestos de trabajo y dos de lavado, por los cuales se movilizan los clientes con el avance del proceso.

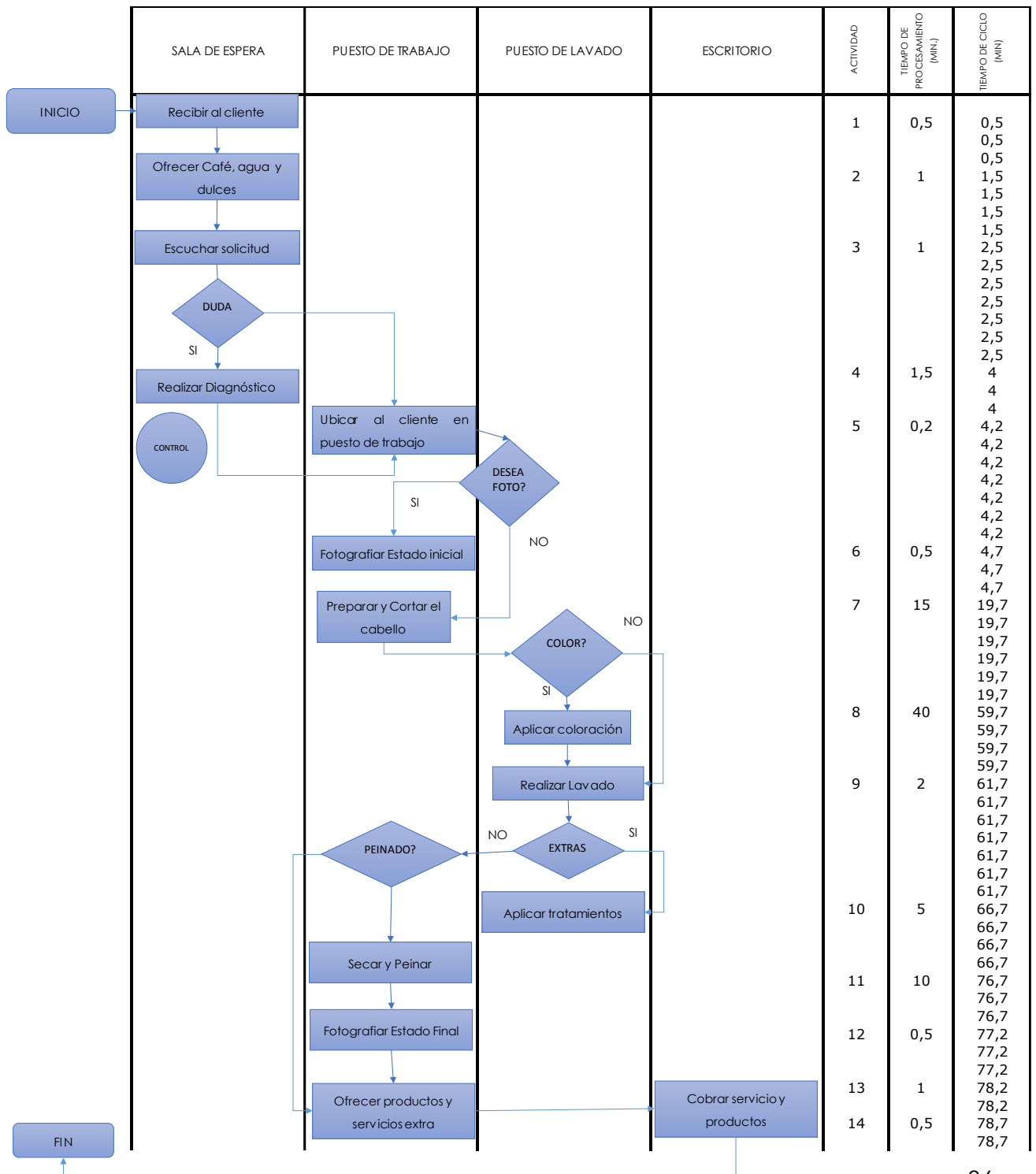
Imagen N° 14: Diagrama de bloque – Servicio de corte y color



La Figura 15 es un diagrama de flujo funcional estándar del proceso de peluquería que se diagramó en bloque anteriormente. En éste las actividades se separaron de acuerdo al lugar en que se realizan.

El diagrama a continuación muestra los puntos de decisión, los movimientos que se realizan en el local y el tiempo de ciclo del proceso.

Imagen N° 15: Diagrama de flujo funcional – Servicio de corte y color



## MARKETING MIX

### 1. PRODUCTO

La empresa ofrece servicios estéticos y de cuidado personal.

- Servicio de peluquería y barbería: lavado, corte, peinado para todas las edades y sexos. También tratamientos para el cabello.
- Tratamientos estéticos para hombres y mujeres, esto incluye tratamientos faciales, depilación, maquillaje, manicuría, pedicuría y otros.

Estos servicios satisfacen necesidades y deseos de sus clientes. La oferta ha variado a lo largo de la vida de la empresa, se han incorporado y se han descartado servicios, en base a la demanda y rentabilidad de los mismos. Otro factor que ha resultado determinante para la empresa es el beneficio o perjuicio que puede ocasionar el servicio que solicita el cliente para su salud o imagen, y la capacidad de los estilistas de brindar el servicio de manera satisfactoria, en otras palabras, brindar la máxima calidad de servicio.

En éste punto, vale incorporar el principio del "valor compartido", el cual "involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para sociedad, al abordar sus necesidades y desafíos. (...) "El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. También reconoce que los males o debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas." (Porter Michael y Kramer Mark, 2001, pág. 4).

A los efectos del presente análisis, se aplica el concepto en la observación e identificación de hechos empíricos en el accionar de la empresa.

La oferta de productos, determinadas marcas, tratamientos y servicios se ve fuertemente condicionada por la posibilidad o no, de causar algún tipo de perjuicio a la salud del cliente. Esto implica la tarea de búsqueda de información, la cual también se destina a los clientes para aclarar dudas.

Actualmente se está evaluando la incorporación de insumos de productores locales, productos naturales y se contratan servicios estéticos de terceros, brindando la infraestructura y posibilidad de trabajar a personas independientes.

Por otro lado, se consideran las posibilidades económicas de los distintos clientes, por ejemplo, se ha adaptado la oferta para ofrecer:

- Un servicio standard de color, con productos de buena calidad (Alfaparf) a un precio aceptable. (\$500)

- Un servicio especial de color, que incluye tratamientos del cabello y asesoramiento, con productos de primera marca y alta calidad (Inoa de L'Oreal) en todas las etapas, con resultados óptimos a una precio más elevado (\$1100). El cual puede brindarse incluso a mujeres embarazadas, por no contener ciertas sustancias los productos.

Estas acciones pueden enmarcarse en las iniciativas que incluyen el Valor compartido, ya que la empresa se desempeña en sus tareas y en la búsqueda de su fin de lucro, a la vez que contribuye a tender las necesidades de la sociedad en que se encuentra inmersa.

## 2. PRECIO

La empresa no posee una estrategia de fijación de precios específica, determina los mismos considerando los materiales que consume, los gastos fijos y un porcentaje de ganancia que varía según el producto que se ofrece, el tiempo invertido y la mano de obra.

Por otro lado, siempre ajustan los precios en relación a la competencia, realizan descuentos según la forma de pago o promociones para días especiales.

Las formas de pago que reciben de sus clientes son efectivo, tarjeta, canje por otro servicio e incluso, cuenta corriente.

Podría decirse que se trata de una fijación de precios psicológica, "los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no sólo el aspecto económico" Kotler, Philip y Gary Armstrong, (2007, pág. 341). Ya que los clientes tienden a percibir que los servicios de peluquería con precios altos son de mayor calidad. "Otro aspecto de la fijación psicológica de precios son los "precios de referencia", es decir, precios que los compradores llevan en su mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto." Kotler (2007, pág. 342). Ésta es una de las razones por las cuales es importante para la empresa conocer los precios de la competencia.

A menudo se realizan descuentos y promociones, procurando cubrir los costos y brindar una opción tentadora para el cliente. En definitiva los precios son fijados de manera conjunta entre distintas estrategias de fijación de precios, las cuales se explican brevemente a continuación:

Imagen N° 16: Estrategias de Fijación de precios

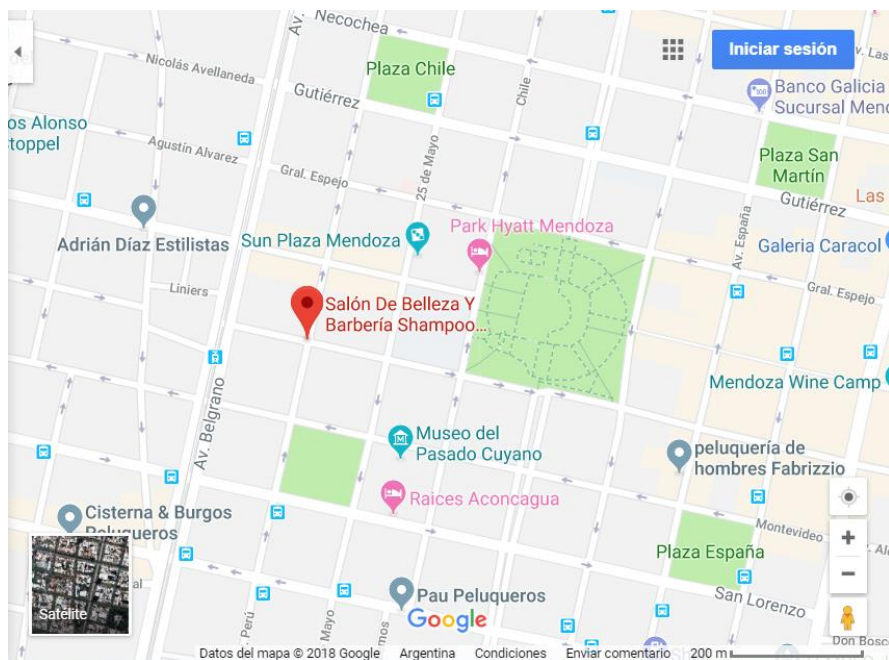
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Fijación de precios de descuento y complemento.	Reducir los precios para recompensar respuestas de los clientes, como el pronto pago.
Fijación de precios segmentada.	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos, lugares.
Fijación de precios psicológica.	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico.
Fijación de precios promocional.	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo.
Fijación de precios geográfica.	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.
Fijación de precios internacional.	Ajustar los precios para mercados internacionales.

Fuente: Kotler, Philip y Gary Armstrong, Marketing para Latinoamérica 11ª Edición, Pearson Educación, México 2007. Pág. 339.

### 3. PLAZA

La ubicación del local es en una esquina céntrica, en la ciudad de Mendoza. En la intersección de dos calles de gran circulación (Perú y Rivadavia), y a 200 metros de la Plaza Independencia, principal plaza provincial.

Imagen N° 17: Ubicación de Salón Shampoo



Fuente: Google Maps 2018

Se encuentran rodeados de los mejores hoteles de Mendoza, Restaurantes, Bar y Pubs. Es una zona con considerable tráfico vehicular y peatonal.

Se ha observado gran número de competidores en las cercanías, un mínimo de 18 peluquerías cercanas, a las cuales los clientes potenciales acceden rápidamente transitando por la zona o realizando una búsqueda en Google.

Imagen N° 18: Ubicación de los competidores



Fuente: Google Maps 2018

Se considera importante que Shampoo Peluquería lleve a cabo acciones para destacarse física y virtualmente.

A continuación algunas recomendaciones:

- ✓ Mejorar la iluminación exterior del local
- ✓ Repartir folletos en hoteles y restaurantes
- ✓ Frecuentes y llamativas publicaciones en Redes sociales
- ✓ Diseñar y transmitir una presentación desde el local, visible desde el exterior.
- ✓ Diseñar e instalar en el local y alrededores Material Pop Up.

Según Arévalo, A. Y. (2012), el material P.O.P., se conoce como publicidad en punto de venta, haciendo que los productos que se diseñan bajo éste rótulo sean tan variados como exhibidor, rompetráfico, hablador, punta de góndola, entre otros. Las características principales de todo producto P.O.P, son:

- Debe ser ubicado en el punto de venta del producto publicitado o promocionado
- Las medidas son consecuentes con el área disponible en el punto de venta, tanto en dimensiones como en costos
- Posee grafismos publicitarios que refuerzan la identidad de la marca de la compañía y/o productos publicitados
- Posee un sistema que permite su posicionamiento y ubicación en el punto de venta.
- Puede poseer un sistema de seguridad antivandalismo.



- Responde generalmente a condiciones de tendencias, temporadas y modas, por lo que su rotación es bastante grande, permitiendo renovar de forma constante la publicidad, al mismo tiempo que impacta en la percepción del usuario/comprador.

#### 4. PROMOCIÓN

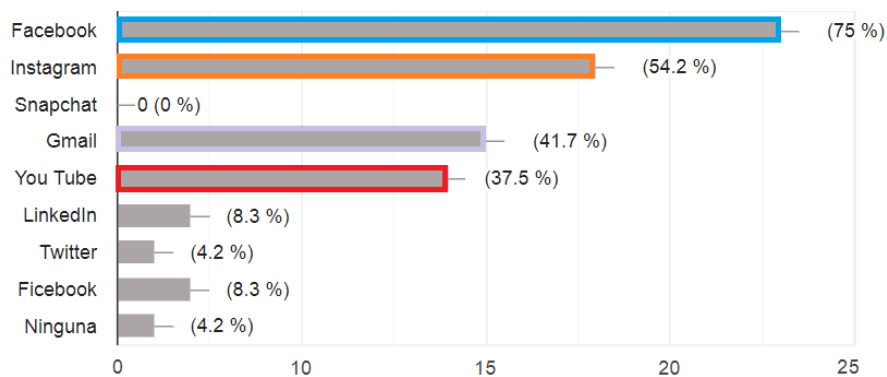
##### COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES:

Shampoo se comunica y promociona por un lado, a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Google y por medio de WhatsApp. No cuenta con página web. Por otro lado exhiben carteles en el local con promociones vigentes, escritos a mano alzada, otros impresos. Cuentan con el cartel principal del local el cual comunica no solo la marca, sino también los servicios que ofrecen.

Durante el relevamiento de datos para la realización del presente trabajo, se encuestó a los clientes sobre el uso de las redes sociales. La mayoría de los clientes de la empresa utilizan Facebook, Instagram y Gmail. Es por esto que se hizo especial foco sobre la imagen de la empresa en éstas redes sociales.

Imagen N° 19: Redes Sociales

5) Indique cuáles redes sociales utiliza con más frecuencia.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Salón Shampoo

Se detectó que la imagen que se exhibía en las redes sociales no reflejaba lo que los empresarios esperaban transmitir a sus clientes. En sus inicios contrataron a una persona que diseñó el logo de la empresa y cartel principal del local comercial, pero el material digital que resultó no fue de la calidad adecuada para el uso que necesitaban darle, no obstante intentaron aprovecharlo.

Incluso el cartel principal, colocado en la fachada del local, ha quedado desactualizado en cuanto a la información sobre los servicios que se prestan actualmente. Uno de los objetivos para el próximo año es rediseñar el mismo.

A continuación se observa una foto actual de la fachada de la empresa

Imagen N° 20: Fachada actual del local



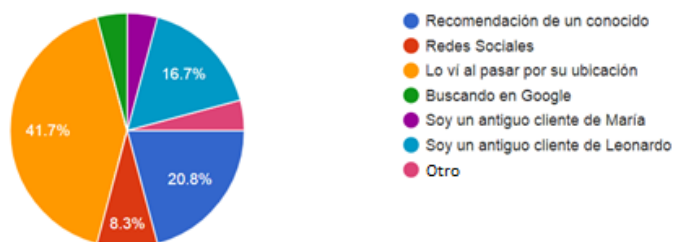
El cartel principal cuenta con tamaño y ubicación óptimos, dado que la localización de la empresa es en una esquina (Perú y Rivadavia, en la ciudad de Mendoza).

Se consideró el sentido de circulación del tránsito, dando mayor visibilidad a la cara que se exhibe en la foto, la cual se ubica sobre calle Perú, al igual que la puerta de ingreso al local.

Consultados al respecto, los clientes de Shampoo nos permitieron saber que conocieron la empresa, en su mayoría, por ser clientes de tránsito, es decir transitaban por la zona y vieron el local. Luego tanto la ubicación como la fachada del salón son Fortalezas a potenciar.

Imagen N° 21: Respuestas de clientes

6) ¿Cómo conoció a Shampoo Peluquería, Estética y Barbería?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Salón Shampoo

Con respecto a la imagen exterior del local, se detecta cierto grado de contaminación visual, es decir excesiva cantidad de textos, inexistencia de un criterio uniforme en la comunicación, se observan distintas tipografías, colores, tamaños y estilos que pueden confundir al observador o desviar la atención.

Como parte del asesoramiento realizado con motivo del presente trabajo, se propone un leve cambio de imagen en la fachada de la empresa, el cual se visualiza en la imagen N° 22.

Imagen N° 22: Propuesta de fachada.



La idea plasmada consiste en modernizar la apariencia, haciéndola más atractiva, colocar la marca de la empresa en el centro del cartel, suprimir la mayor cantidad posible de texto, reemplazando por imágenes claras y alusivas al negocio, elegir un único color principal, por ejemplo el color negro, que transmite profesionalismo, seriedad y modernidad.

Además uniformar la cartelera secundaria, donde se comunicarán promociones y servicios que se ofrecen.

Imagen virtual

Durante el desarrollo del presente trabajo se renovó la imagen virtual de la empresa.

El objetivo principal fue mostrar una imagen moderna y limpia que se traduzca en un mayor atractivo para el cliente. Se buscó uniformar el criterio en la comunicación tanto de promociones como otra información que se brinde a la audiencia.

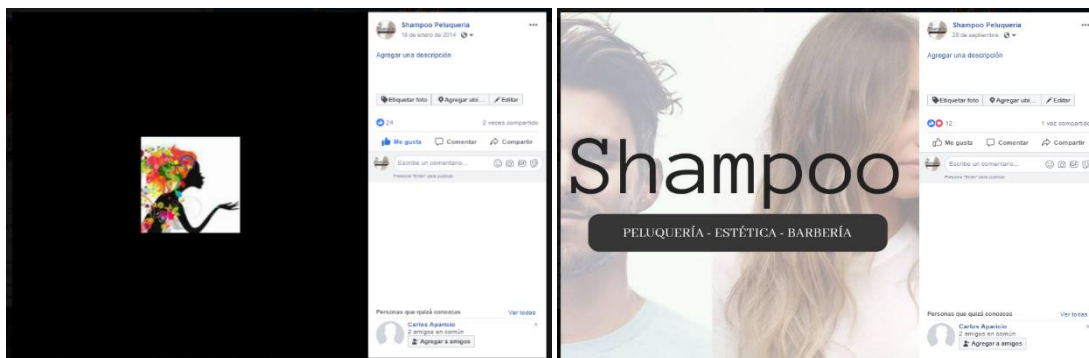
### Imagen N° 23: Actualización de imagen

Foto de Perfil de Facebook

Foto de Perfil de Facebook

ANTERIOR

ACTUAL



Se reemplazó una imagen pequeña, de poca definición y poco planificada (un dibujo prediseñado), por una imagen planeada: con una tipografía clara se comunica el nombre de la pyme y en tres palabras, a qué se dedica. Además se exhibe una imagen femenina y masculina, lo cual también informa a quienes están dirigidos los servicios y atrae a clientes potenciales.

El mismo criterio se aplicó a la imagen de portada de Facebook, Instagram y Google Negocio.

### Imagen N° 24: Actualización Foto de Portada de Facebook



Foto de Portada de Facebook ACTUAL



Imagen N° 25: Perfil actual de Facebook



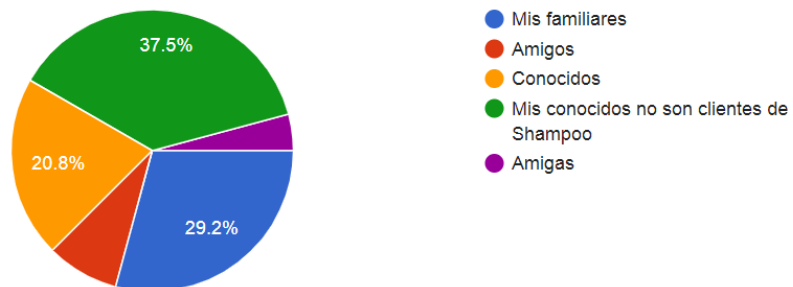
Para el rediseño de imagen, se realizaron propuestas gráficas a los emprendedores se analizaron aspectos como color, tipografía, longitud de los textos, se generó un banco de imágenes y se seleccionó programas básicos de diseño, de los cuales se utiliza "CANVA".

La empresa ofrece entre otros, el servicio de Depilación definitiva. A los efectos de ser promocionado, de manera instantánea se publicaban los precios y promociones sin seguir un criterio en particular. Lo mismo ocurría con las publicaciones sobre los otros servicios que ofrece la peluquería o promociones por días especiales.

Por otro lado a raíz de las encuestas realizadas a los clientes se detectó la oportunidad de captar como nuevos clientes a los allegados a los clientes actuales. Luego las promociones fueron replanteadas para incorporar beneficios extra para los interesados que atraigan a sus conocidos al local.

Imagen N° 26: Clientes potenciales

9) También son clientes de Shampoo:



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Salón Shampoo

Se procedió a unificar las publicaciones, se generaron imágenes claras y atractivas que transmiten la información a sus clientes actuales y potenciales.

Actualmente se utilizan colores claros, tipografías legibles, más imágenes y menos textos.

Imagen N° 27: Cambio en la comunicación de los servicios



FIGURA 28: Cambio en la estética de las publicaciones



Adicionalmente al cambio de imagen, se detectó la necesidad de crear una "GIFT CARD" para ofrecer a los clientes como alternativa para días especiales.

La misma se generó para ser transferida de manera digital y física.

Por otro lado se generaron contenidos para eventos, como el Aniversario de la empresa, avisos y días comerciales.



Las mejoras implementadas han sido aplicadas a todas las redes sociales en las que actúa la empresa, y la nueva imagen será respetada para futuras iniciativas gráficas.

---

Un estudio minucioso de las características de la empresa analizada es crucial para contribuir a los propósitos de la misma, se ha valorado de accionar y experiencia de los emprendedores como un buen punto de partida para afianzar conocimientos estratégicos en términos de su negocio.

Determinar qué procesos se llevan a cabo en la empresa y su propósito, permitió identificar actividades que pudieran ser descartadas con miras a una mayor eficiencia en la operatividad cotidiana, a la vez que se priorizan las actividades o procesos cruciales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se ha presentado el Marketing Mix de la Pyme, lo cual ha permitido visualizar éste conjunto, sus implicancias y como se relacionan los elementos constitutivos, con miras a impulsar un mejoramiento continuo.

---

## CAPITULO III

### APLICACIÓN DE CONCEPTOS

*“Lo que vemos cambia lo que sabemos, lo que  
conocemos cambia lo que vemos”*

*Jean Piaget*

Como muchos emprendimientos, la Pyme que estudiamos se formó de manera espontánea e informal, sin estructura ni planificación estricta, fue un proceso ad hoc impulsado por la iniciativa de dos emprendedores, que resultó en una empresa con una identidad particular. En éste capítulo se observa la empresa desde los conceptos propuestos en el Capítulo I.

Se analizarán los componentes de la identidad empresarial, el Ciclo de vida, se observará el ambiente que rodea la organización y se identificarán sus fortalezas y debilidades en el marco de un análisis FODA.



## 1. IDENTIDAD EMPRESARIA

A los efectos de realizar un diagnóstico de situación actual sobre la identidad de la empresa, se consideró el modelo propuesto por Ocaña, en su libro Dirección Estratégica de los negocios. Se analizó cada uno de los elementos constitutivos de la identidad empresarial: Visión + Misión + Cultura + Estructura. Los resultados fueron los siguientes:

1.1. **Visión Simple:** Tipo de visión que corresponde a la puntuación obtenida por la empresa, la cual fue de 0,7185. Como se explicó en el Capítulo I, la visión consiste en un sistema de valores y creencias sólido y simple, los miembros de la organización asimilan rápidamente los principios. La ideología es clara respecto conductas deseables, orientadas a los objetivos organizacionales. Las políticas son precisas si bien, no se encuentran explicitadas de manera formal. La ética empresarial es una directriz aplicable que funciona como guía general en el proceder diario.

Es la tarea que el empresario se propone desempeñar en el negocio, considerando principalmente, el cliente al que se dirige y los productos desarrollados para éste. El diagnóstico dio por resultado una puntuación de 0,515 en Misión, por lo tanto se trata de:

1.2. **Misión Errática:** Siendo el Cliente el foco principal de atención, la definición del producto queda a la deriva, dependiendo de gustos y tendencias en el consumo. Es una Misión aceptable en el caso de negocios personalizados, como el que ofrece la empresa bajo análisis, sin perjuicio de que se cuenta con estándares básicos sobre los servicios que se brindan.

Con respecto a la calificación del sistema de valores dominantes en la organización, se obtuvo un valor de 0,70, lo que da cuenta de:

1.3. **Cultura Anticipadora:** Ya que la organización lleva adelante iniciativas orientadas a la generación de diferencias, de manera proactiva y procurando controlar sus costos. Se destaca el trabajo en equipo y cooperación, prevaleciendo el cumplimiento de los objetivos grupales sobre los personales.

La estructura organizacional como manera en que se organiza la empresa, depende del tipo de cultura dominante. Como se prevé en la teoría, la estructura que identificamos es la empresa, con 0,711 de puntuación, es:

1.4. **Estructura Flexible:** una estructura adaptable rápidamente a los cambios en el contexto sacrifica cierto nivel de eficiencia. Se orienta, al igual que la cultura asociada, a la generación de diferencias.

Se caracterizan por un ambiente de trabajo de solidaridad y cooperación, polifuncionalidad del personal, capacitación y adoctrinamiento profundo para otorgar a las personas libertad en el desempeño de sus tareas y toma de decisiones.

Ahora bien, para la estimación del factor de individuación, se utilizará la fórmula mencionada en el Capítulo I la cual pondera los factores analizados según su importancia:

$$F_i = 0,30 i_V + 0,30 i_M + 0,30 i_C + 0,1 i_E$$

$$f_i = 0,30 * 0,7185 + 0,30 * 0,515 + 0,30 * 0,7 + 0,1 * 0,711$$

$$f_i = 0,65115$$

El valor obtenido, indica que la identidad de la empresa puede ser considerada una leve fortaleza. Como resultado de este trabajo, se explicó la importancia de ésta característica a los dueños de la empresa y se asesoró sobre la definición y mejora de los elementos de la identidad empresarial.

## 2. TIPO DE ESTRUCTURA

El tipo de estructura que se observa en la empresa analizada es "Estructura Simple", como explican Hitt, Michael, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson (2007), es aquella en la cual el dueño toma las decisiones importantes y vigila todas las actividades, de hecho, trabaja en el negocio todos los días. Este tipo de estructura organizacional se caracteriza por tener relaciones informales, pocas reglas, escasa especialización de las tareas y sistemas de información poco sofisticados.

Se procedió a caracterizar el tipo de estructura observado en la empresa conforme al modelo que plantea Mintzberg (1990):

La empresa que se analiza es un emprendimiento joven: recientemente cumplió 5 años. Se trata de una empresa pequeña, sin empleados, atendida por sus propios dueños.

Ofrecen rápida respuesta a las situaciones que se observan en el entorno, se adaptan fácilmente a circunstancias cambiantes del ambiente dinámico en que se desempeña.

El sistema técnico es simple, no regulador ni sofisticado.

La estrategia que lleva adelante la empresa no es formal ni basada en planificación, sino más bien intuitiva. El accionar de los empresarios se fundamenta en sus creencias y percepciones sobre el negocio.

La toma de decisiones se encuentra centralizada en los dueños. Por el momento la extensión del control es mínima, ya que no cuentan con personal a cargo.

La coordinación de las tareas es a través del ajuste mutuo y la estandarización de destrezas. Los dueños de la pyme cuentan con amplia experiencia y constante capacitación conjunta, lo cual hace previsible su proceder.

Este tipo de estructura es también denominado la "No estructura", ya que está sujeta a la salud y antojo de los dueños. Muchas veces cuestiones operativas importantes para el negocio son postergadas o relegadas al tiempo e interés de los empresarios.

En términos generales se aprecian procesos de decisión ad hoc y comunicación informal en el funcionamiento de la organización, propios del tipo de estructura. La planificación es escasa y a corto plazo.

Uno de los deseos de los empresarios es crecer, sumar sucursales o agrandar el local actual, incorporando más servicios y mejoras a los productos actuales.

Podría brindarse un servicio diferenciado a hombres, mujeres y personas de otro sexo, o adaptarse a los deseos y tendencias de las distintas edades, entre otros.

En la medida que se incorporen personas y nuevas unidades de negocio para organizar la oferta de servicios, será necesaria descentralizar algunas decisiones y proceder al agrupamiento de unidades en base a algún criterio.

Se estima que la Estructura actual podría mutar a una de tipo Divisional en un futuro.

### 3. CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización bajo análisis se encuentra en la etapa de crecimiento y actúa en un sector de negocios que atraviesa su etapa de madurez.

Como muchas organizaciones en esta etapa, los empresarios prestan atención a desarrollar habilidades y competencias de creación de valor. Han optado por una clara división de tareas y especialización brindar servicios homogéneos en calidad.

Se identifica en diversos aspectos, el denominado Isomorfismo organizacional. "What makes organizations so similar? (..) Once a set of organizations emerges as a field, a paradox arises: rational actors make their organizations increasingly similar as they try to change them. We describe three isomorphic processes- coercive, mimetic and normative – leading to this outcome. "Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (Apr., 1983), p. 147.

"¿Qué hace que las organizaciones sean tan similares? (...) Una vez que un conjunto de organizaciones emerge como un campo, surge una paradoja: los actores racionales hacen que sus organizaciones sean cada vez más similares a medida que intentan

cambiarlas. Describimos tres procesos isomorfos: coercitivo, mimético y normativo, que llevan a este resultado".

Por un lado, hay proveedores que requieren que la organización adopte ciertas costumbres y normas explícitas, por otro lado la sociedad en general y el cliente en particular impone la necesidad de contar con conocimientos, usos y recursos comunes a las empresas del medio.

Algunos de los elementos que ha adoptado la empresa como parte del fenómeno de isomorfismo son:

- ✓ Políticas y requisitos impuestos por L'Oreal Paris sobre el local comercial
- ✓ Manejo básico de idiomas
- ✓ Manejo básico de redes sociales
- ✓ Cartera de productos
- ✓ Servicios complementarios: Manicuría, Maquillaje, Depilación.
- ✓ Servicios extra: café, wifi

### 3.1 Modelo de Greiner de crecimiento Organizacional

Luego de conocer y analizar la historia de la empresa, se determinó que la misma atraviesa la etapa uno del modelo, desde su inicio hasta el presente. Actualmente se evidencia una fuerte Crisis de Liderazgo:

Se presentan problemas que los dueños no saben manejar de la mejor forma, es decir no logran resolverlos o no logran los objetivos que se proponen.

Los empresarios están ampliamente capacitados para las tareas de peluquería, estética y barbería, tareas creativas y operativas, propias de su oficio. La administración, finanzas y comercialización son funciones que desempeñan con poco conocimiento formal y muchos aspectos a mejorar. Éstos constituyen una debilidad creciente.

En la actualidad se evidencia un estado de agobio, que se traduce en conductas poco eficientes o improductivas. Se detecta cansancio, insuficiencia de delegación, y necesidad de lograr una mejor planificación del negocio y organización en general.

Como resultado del análisis realizado en este trabajo, se proponen ciertas medidas para ayudar a la empresa a crecer y avanzar hacia la siguiente etapa.

Las mismas son:

- Solicitar asesoramiento a profesionales u organismos especializados en Pymes.
- Delegar las tareas de marketing y redes sociales, contratar un community manager.

- Informarse sobre programas de pasantías para incorporar la ayuda de estudiantes de peluquería a bajo costo.
- Capacitarse en inteligencia emocional y relaciones interpersonales.

#### 4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Se ha recopilado y analizado datos sobre el entorno que rodea a la empresa, con el objetivo de describir el mismo, pero también, brindar a los empresarios dicha información.

##### 4.1. Dimensiones ambientales:

El grado de incertidumbre con que convive la organización es elevado, hay muchos factores a considerar, tanto objetivos como subjetivos, y todos en constante cambio y evolución. Los gustos y preferencias de los clientes, las tendencias en consumo a nivel mundial y la moda, son solo algunos de estos factores subjetivos que mencionamos, y que resultan difíciles de predecir. Hay desconfianza en cuanto a las variables económicas, la información que proveen los medios, el gobierno y organismos, sobre todo para una pyme que no participa de agrupaciones ni asociaciones que lleven políticas o iniciativas conjuntas. Entonces a diario surge la necesidad de tomar decisiones sobre nuevos aspectos y acontecimientos no planeados. Las relaciones causales resultan confusas y difíciles de explicar, se trata de un ambiente complejo y turbulento.

El cambio es una premisa para el rubro en que actúa la empresa bajo análisis. El cliente es el portavoz de los cambios que se producen en el mundo de la estética y requiere que la empresa esté preparada para adaptarse.

Muchas veces las variaciones que se observan en su entorno resultan imprevisibles, enfrentándose la empresa a situaciones nuevas, que maneja gracias a la flexibilidad propia de su estructura. Hay límites y restricciones en la comunicación, el accionar comercial y la prestación del servicio, propios de un ambiente turbulento con elevada competencia.

Se producen cambios en la competencia, fusiones, alianzas, que modifican el entorno. Por otro lado, el cambio constante se refleja también en innovación permanente en productos, que cambian la manera de trabajar y los resultados que se obtienen.

La empresa se enfrenta a riesgos de diversa índole y debe estar preparada para brindar rápida respuesta a los requerimientos del ambiente para sobrevivir.

Puede decirse que el grado de complejidad del ambiente es bajo, para el caso de la Pyme que analizamos, una peluquería, en general, las situaciones que enfrenta son homogéneas, los servicios que ofrece no sufren muchas modificaciones, ya cuentan con su cartera de clientes fijos, proveedores determinados y competidores conocidos.

La empresa maneja tecnología sencilla, para ofrecer a sus clientes servicios a precios de mercado y con una calidad estándar.

No se observa gran cantidad de normas ni regulaciones sobre la actividad.

#### 4.2. Análisis PESTEL

A través del análisis PESTEL se procederá a analizar los factores externos para definir el contexto de la empresa.

Se consideran los factores como una lista de posibles influencias, pero el esfuerzo se ha enfocado en identificar los motores claves del cambio, que son las fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.

Imagen N° 29: Influencias del Macroentorno : el marco PESTEL- Shampoo



#### 4.2. a. POLÍTICA:

Algunas de las medidas que adopta el gobierno a corto y largo plazo tienen un impacto directo en microentorno de la organización, afectando las operaciones diarias.

La política cambiaria afecta los costos de los insumos, por ejemplo, en el servicio de coloración, el 80% de las tinturas son importadas, por lo cual la devaluación ha afectado fuertemente el costo de éste insumo y por ende el precio final del servicio.

Por otro lado, política aduanera como la franquicia para traer productos del exterior, también afecta directamente la capacidad de abastecerse y renovar materiales necesarios para los servicios que presta la peluquería.

#### 4.2. b. LEGAL

La empresa bajo análisis no se encuentra sujeta a ningún régimen, agrupación ni sindicato, ya que es atendida por sus propios dueños. Además, si bien en agosto de 2017 se presentó un proyecto de ley para regular la peluquería (Proyecto de ley 3856/08 - Honorable Senado de la Nación Argentina), en Argentina, el oficio aún no se encuentra regulado.

No obstante, de acuerdo a la Ley de Defensa del Consumidor, la relación entre el peluquero y sus clientes es una "relación contractual", luego las publicidades y difusiones obligan al oferente. Se debe prestar atención no solo a las promesas y promociones que se hacen de manera pública, sino a la relación con los clientes, ya que un servicio poco satisfactorio, o defectuoso podría devenir en un perjuicio legal, como ha ocurrido a otras empresas del medio.

#### 4.2. c. MEDIOAMBIENTE:

Las grandes empresas fabricantes de productos de belleza, peluquería y cosmética, como L'Oreal, llevan a cabo iniciativas a favor del medio ambiente y el desarrollo económico local.

En términos generales se aprecia conductas similares en toda la industria: Ecodiseño en Packaging, Productos naturales, creciente eliminación de sustancias químicas, pero además las iniciativas se han tornado mucho más amplias, involucrando a toda la cadena de abastecimiento, existen esfuerzos conjuntos con proveedores de materias primas para la producción y selección de las mismas en función de criterios de sostenibilidad, colaboración para la reducción de CO<sub>2</sub>, reciclaje y minimización del consumo de agua y energía.

Han surgido las denominadas "Peluquerías Ecológicas", las mismas exhiben diferentes formas de gestión responsable, desde la selección de los productos que utilizan, los cuales pueden ser 100% naturales, como barro y arcillas para coloración, hasta el propio consumo

de agua y energía, empleando paneles solares, luces led, grifos y mecanismos de ahorro de agua.

El cuidado del medioambiente ha dejado de ser una moda, hoy es fundamental, para el desempeño eficiente de una organización y su crecimiento, que la misma exhiba una gestión responsable y sustentable.



#### 4.2. d. ECONOMÍA:

La marcha de la economía impacta inevitablemente en las operaciones de la empresa. Los diversos factores que componen el entorno económico, afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. En la medida que las expectativas de la gente sean favorables, esto se verá reflejado en el consumo.

La empresa bajo análisis ofrece servicios que pueden considerarse prescindibles, por lo cual los ciclos económicos y las variaciones en los precios y el PBI afectan de manera negativa y más que proporcional el consumo de los mismos.

La inflación impacta decisivamente en el bolsillo del cliente, dando lugar a sustitución del servicio profesional por el consumo en casa de los productos de peluquería y cosmética, guerra de precios entre competidores, encarecimiento de los insumos y si no se traslada el incremento al servicio, disminuye los márgenes de ganancia de los empresarios y la rentabilidad del negocio, que debe hacer frente a gastos fijos y variables, que también se ven afectados por el incremento en precios.

En la medida que se tenga acceso a productos importados (accesorios, color, productos químicos, herramientas), se puede ampliar la cantidad y variedad de servicios que se ofrecen, caso contrario, la empresa debe abastecerse de la producción local.

Un artículo publicado en el Diario La Nación comenta al respecto *“En general, las principales líneas de productos del segmento profesional que se comercializan en la Argentina provienen del exterior. Así sucede con las más novedosas en la categoría, como Biolage R.A.W. (L’Oreal), que se importa desde España; Precious Nature (Alfaparf), que proviene de Italia; Essensity (Schwarzkopf), que viene desde Alemania, y con los productos de Wella*



*Professionals, que llegan desde Francia, Italia, México y Alemania. Son una excepción los productos de la marca Issue Professional, que sí se producen en el país, en una planta en el barrio de Villa del Parque, y cuya línea más novedosa es Issue Professional Natural Shine, sin amoníaco." Aixa Rocca, 2017, La resistencia peluquera: si hay crisis, que no se note en el pelo" Diario La Nación.*

#### 4.2. e. SOCIOCULTURAL

El estilo de vida de las personas incide en el negocio, no solo en el mayor o menor consumo de servicios, sino en la demanda de servicios y productos nuevos, en la necesidad de actualización permanente y de estar al tanto de las tendencias en el sector. Además se observa un creciente interés en la imagen tanto femenina como masculina, esto abre un abanico de posibilidades para las empresas dedicadas a la estética.

Puntualmente, la empresa bajo análisis ha diversificado la cartera de productos en respuesta a los cambios en los intereses y deseos de los clientes.

La importancia que asigna la sociedad a festejos como casamientos, aniversarios, fiestas de 15, eventos empresariales, bautismos y otros, deviene en una multiplicidad de necesidades a cubrir, muchas de ellas en cuanto a la estética personal, en la medida que el cliente pueda satisfacer la mayoría de ellas con un solo proveedor de servicios, se puede producir la fidelización del cliente.

Un aspecto importante en la sociedad actual es el stress. Las presiones por cumplir objetivos laborales y personales, los estereotipos y modelos a seguir, el manejo de las frustraciones, la tolerancia en los tiempos de hoy, en que la diversidad en la humanidad y las situaciones demanda un esfuerzo de inteligencia emocional, todos éstos elementos y más, ocasionan que el cliente esté estresado, y como se pudo observar en el accionar diario de la empresa, el desafío de los emprendedores es lograr que el cliente disfrute verdaderamente su paso por la peluquería y los servicios que recibe, pero además, ser profesionales en el trato cualquiera sea la situación que se presente.

Para el logro de éste objetivo, se debe recurrir a asesoramiento, consejo y capacitación.

Las distintas generaciones tienen sus propios valores, intereses y objetivos, estar informados al respecto, puede servir de guía para ofrecer opciones distintas para cada segmento, adaptar la comunicación y servicio y mantener en constante actualización los métodos y técnicas utilizados.

Imagen N° 30: Características de las cada generación



Fuente: Revista "El mundo de Mapfre", Octubre 2016

## 5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO

### 5.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se indicó en el Capítulo I, éste modelo analiza la interacción entre las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, con el objeto de estimar el atractivo de la del sector. Vale aclarar que a los fines de realizar un análisis integral, debe considerarse el ambiente en que se desempeña la empresa bajo estudio.

Las cinco fuerzas representan el microentorno de la empresa, afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener la rentabilidad buscada.

Imagen N° 31: El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington, en "Dirección Estratégica" 7ma Edición, Editorial Prentice Hall, Pág. 79/685

### 5.1. a. Amenaza de entrada:

Se aprecian barreras de entrada relativamente fáciles de superar; el requisito de capital es bajo en comparación a otros emprendimientos como restaurantes, casas de té, locales de ropa.

La inversión inicial se estima en ciento treinta y cinco mil pesos (\$135.000).

Los emprendedores pueden financiar sus compras con tarjetas de crédito, préstamos bancarios, inversionistas. En el caso de la peluquería bajo análisis se adquirió la mayoría de los elementos en efectivo.

- ✓ \$50.000 - local comercial (alquiler con depósito de 2 meses y acondicionamiento)
- ✓ \$50.000 - mobiliario, espejos, lavacabezas,
- ✓ \$10.000 - máquinas pequeñas: secadores, planchas de cabello
- ✓ \$5.000 - herramientas y otros: brocha, rociador de agua, capas, toallas, peines, cepillos, tijeras, navajas.
- ✓ \$20.000 - productos para el cabello (champú, acondicionador, gel, tratamientos, tinturas, fijadores, brillo)

Puede ocurrir que se disponga de local propio u otros bienes, que disminuyan la inversión a realizar.

Además, todos los elementos que se requieren son fáciles de conseguir, pudiendo comprar por internet o personalmente en los comercios locales.

La lealtad de los consumidores es alta en el caso de clientes ya fidelizados que se atienden hace años, no obstante la gente joven se encuentra dispuesta a probar cosas nuevas y una nueva peluquería bien ubicada lograría atraer clientes rápidamente.

La experiencia requerida para comenzar el negocio es aproximadamente 2 años de capacitación y un mínimo de 2 años de experiencia laboral en las tareas, son fundamentales, caso contrario puede resultar en daño para el cliente, servicios pocos satisfactorios, perjuicio de la imagen del local, entre otros. No obstante, por lo general, el emprendedor que decide ingresar al sector con una nueva peluquería, ya cuenta con conocimientos y experiencia, o contrata personal capacitado.

Los competidores muestran un bajo nivel de hostilidad, propio de un mercado de competencia perfecta, donde conviven muchos actores que ofrecen productos similares y a precios establecidos por el juego de oferta y demanda.

Existen competidores con gran visibilidad en el medio, que participan en eventos y ámbitos reconocidos, como la Fiesta Nacional de la Vendimia y Televisión. Cuanto más renombre

y activos son, más poder logran, no obstante no existe un competidor que predomine en términos generales sobre los otros.

#### 5.2. b. Amenaza de sustitutivos

La demanda de servicios de peluquería, barbería y estética, puede verse disminuida por la sustitución en el consumo.

Poca disponibilidad de tiempo y la posibilidad de "hacerlo uno mismo", como teñirse y cortarse el pelo en casa, o acondicionar la barba en el caso de los hombres, se suma al factor económico y la necesidad de disminuir gastos, luego el servicio de peluquería puede ser reemplazado por un amigo o conocida que corte el pelo gratis, o más barato que lo locales comerciales.

No obstante, el aseo personal es una necesidad y como tal no se agota, se renueva. Si bien en alguna circunstancia los clientes pueden sustituir la prestación, la demanda del servicio profesional de peluquería y estética permanece, ya que no se trata solo de comprar un producto o cortar pelo, sino de técnicas, maneras, procedimientos y experiencia que hacen la diferencia en los resultados finales.

Por otro lado, si bien hoy se aprecian tendencias que plantean la posibilidad de prescindir de la depilación y otros usos, la directriz general es consumir cada vez más servicios estéticos, la necesidad no se ve sustituida, sino incrementada.

#### 5.2. c. Poder de los compradores y proveedores

La mayor amenaza con respecto al poder del comprador es que el costo de cambiar de proveedor es relativamente bajo, luego de analizar la localización de peluquerías en Mendoza, se concluyó que hay en promedio una peluquería cada tres cuadras en el centro; para el cliente es una atractiva y variada oferta a bajo costo en cuestión de traslado y estudio de opciones. No obstante, existen clientes fuertemente ligados a su estilista, para los cuales cambiar de proveedor no es una opción.

De una entrevista a los dueños de Shampoo Peluquería, pudimos conocer datos no oficiales con respecto a las demandas de algunos empleados de hoteles como Diplomatic y Hyatt. Los hoteles representan un conjunto muy atractivo de clientes potenciales, para lograr la presencia y recomendación de los servicios, se debe regalar servicios y productos, aparte de adaptarse a los pedidos del personal del hotel de que se trate. Ésta situación se impone a la voluntad de los empresarios, y deviene en una gran pérdida de ganancias en caso de no acceder a los requerimientos.

El poder de los proveedores en alto en el caso de los proveedores principales, como L'Oreal y Alfaparf, por tratarse de productos de alta diferenciación. Se trata de marcas

importante de las que el comerciante no puede prescindir, ya que garantizan el resultado de los servicios que se prestan en la peluquería, y son marcas posicionadas en la mente del consumidor, entonces, por medio de la asociación de marca, se logra impulsar la imagen de la empresa.

No obstante los proveedores de herramientas, servicios y otros insumos, no cuentan con gran poder de negociación frente a la gran cantidad de peluquerías que existen.

#### 5.2. d. Rivalidad competitiva

En base a todo lo dicho anteriormente, podemos concluir que la rivalidad competitiva del mercado es considerable, lo que se explica en los siguientes factores:

- Al existir **equilibrio en tamaño y capacidades** entre las empresas competidoras, la rivalidad entre las mismas es mayor, que si una empresa dominara la oferta.
- Acentúa la rivalidad **tasas de crecimiento del mercado** oscilantes de acuerdo a la economía, en etapas de menor crecimiento, como la actual, mayor rivalidad por las cuotas de mercado.
- **Costos fijos crecientes** sumado a una oferta superior a la demanda, ocasiona guerra de precios y márgenes reducidos.

### 6. ANÁLISIS FODA

Se llevó a cabo un análisis conjunto tanto del ambiente externo como del ambiente más próximo a la empresa. Se incorporó información y datos reales sobre las características de la empresa y su negocio. Finalmente se procedió a realizar la matriz que se muestra a continuación, donde se listan las Fortalezas y Debilidades detectadas en la empresa, junto con las Amenazas y Oportunidades que brinda el entorno, resultando propuestas de estrategias específicas para aprovechar o mitigar las situaciones que enfrenta la empresa.

#### 6.1. FORTALEZAS:

Se detectaron los siguientes aspectos de la empresa que se consideran fortalezas a potenciar o aprovechar:

- Los dueños cuentan con 20 años de experiencia en el negocio, incluso desempeñándose en otros países.
- El local se encuentra ubicado en el centro de Mendoza, una esquina transitada que les provee de clientes de tránsito y visibilidad.
- Cuentan con una cartera de clientes fijos fidelizados desde hace años, que los han acompañado incluso cuando modifican su ubicación.

- Al tratarse de un negocio propio, disponen de libertad para adaptar horarios y servicios a las necesidades que manifiestan sus los clientes.
- Han generado acuerdos con hoteles para la atención de sus visitantes.
- Ofrecen una cartera de servicios variados, destinados a distintos segmentos del mercado. (Mujeres, hombres, niños, Jóvenes, Ancianos)
- Procuran su capacitación permanente, lo cual les permite estar actualizados en cuanto a tendencias y hacer frente a la competencia.
- Brindan un servicio integral, que incluye acompañamientos sensoriales: Pantallas con entretenimiento para la espera, música, café, caramelos, etc.

## 6.2. OPORTUNIDADES

En el ambiente se revelan tendencias y situaciones que son factibles de beneficiar a la empresa en la medida que sean contemplados de manera proactiva en la estrategia:

- La denominada Economía naranja o economía creativa. Sector de la economía en el que la gente dedica la mayor parte de su tiempo a generar ideas y conocimientos. De éste derivan invenciones útiles, pero además permite participar generando y comunicando conocimiento en el rubro.  
Buitrago, F., & Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. BID, 124.
- Una alternativa para ampliar el impacto de la empresa es participar en las vigentes iniciativas de ayuda social (como por ejemplo "Tijeras Solidarias"), o generar alguna propuesta relacionada a ayudar a niños y ancianos en hogares u otras personas en situación de calle o con necesidades. No sólo puede beneficiar a la empresa con promoción y buena imagen, atrayendo a más clientes, sino que permite ampliar la mirada de los empresarios sobre sus servicios y el negocio.
- Las industrias de belleza, cosmética y moda se mantienen en constante cambio y crecimiento, son vanguardistas en métodos, se caracterizan por la innovación constante y el alto impacto en los estereotipos sociales. En la medida que la empresa adhiera a las tendencias, adaptando su oferta, imagen y métodos, se verá beneficiada atrayendo la atención del público interesado. Asimismo podría participar en eventos de moda, como el "Mendoza Fashion Week".
- La imagen personal es un aspecto importante tanto para hombres como mujeres, alianzas con gimnasios, clubes deportivos, centros de estética y salud, podrían incrementar la cartera de clientes.
- Cada día son más libres de elegir sobre su vida e imagen personas con distintas orientaciones sexuales, lo cual abre un abanico de posibilidades en cuanto a servicios especiales. Por ejemplo se puede captar nuevos clientes si se incorpora peinados

artísticos y productos especiales o incluso la participación en eventos como "Vendimia para todos", de Mendoza.

- Creciente cantidad de turistas chilenos atraídos a Mendoza por el cambio favorable, quienes buscan entre otros, tratamientos estéticos y peluquería.
- Redes Sociales, Apps y otros medios gratuitos o de bajo costo con amplio alcance y potencial para desarrollar el negocio y el mercado.
- L'Oreal brinda capacitación constante y asesoramiento sobre el negocio.
- Constante creación e innovación de aplicaciones y software que agilizan los negocios, minimizan tiempo de espera y optimizan la organización y administración de información.

### 6.3. DEBILIDADES

A través de un relevamiento in situ, análisis de los recursos virtuales, benchmarking y entrevista, se detectaron las siguientes debilidades, o puntos débiles de la organización, los cuales se listan a continuación:

- No cuenta con Página Web
- La fachada del local no transmite un mensaje claro sobre la identidad de la empresa.
- No cuentan con planificación a largo plazo
- Cuentan con limitado estacionamiento para clientes.
- No tienen ingreso por rampa.
- No cuentan con base de datos sobre sus clientes
- Brindan servicios que pueden ser considerados "de lujo", luego son prescindibles en caso de disminución de la renta disponible.
- No cuentan con un plan diario de orden y limpieza.
- Local comercial pequeño y distribuido de manera poco atractiva.
- Imagen de mala calidad.
- Discordancia en la comunicación por redes sociales

### 6.4. AMENAZAS

En el ambiente se presentan circunstancias hostiles que la empresa debe superar o adaptarse para sobrevivir. Los diferentes actores del Macro y Microambiente ofrecen distintas situaciones a analizar:

- Política cambiaria, la devaluación del peso argentino se traduce en un incremento de los costos variables, como insumos importados. (tinturas y otros productos químicos).
- Inflación: el constante incremento de los costos fijos y variables, como Alquiler, servicios y personal, ha llevado incluso al cierre de peluquerías tradicionales que no han logrado la rentabilidad necesaria.

- La disminución en la renta disponible impacta de manera más que proporcionalmente negativa en el consumo de servicios estéticos, ya que no son de primera necesidad.
- Gran cantidad de competidores cercanos y no cercanos. La empresa se enfrenta a una competencia diversa y dinámica, ya que frecuentemente se abren nuevas peluquerías en la zona.
- Débiles barreras de ingreso: al no requerirse una gran inversión inicial, infraestructura ni requisitos legales, hay un constante ingreso de nuevos competidores.
- Fusiones de competidores. Recientemente dos fuertes competidores se fusionaron, creando una cadena de peluquerías muy conocida, moderna y llamativa. Éste nuevo competidor, más grande y poderoso plantea el desafío de diferenciarse para sobrevivir.

La siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva del análisis anterior, “(...) desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997, PÁG. 200):

1) *Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.*

2) *Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.*

3) *Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.*

4) *Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.”*



Imagen N° 32: Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 años de experiencia.</li> <li>• Precios atractivos.</li> <li>• Buen servicio y atención al cliente.</li> <li>• Calidad de productos y servicio acorde a las expectativas de los clientes.</li> <li>• Ubicación del local</li> <li>• Cartera de clientes fijos</li> <li>• Son dueños: libertad de acción.</li> <li>• Acuerdos con hoteles para la atención de sus visitantes.</li> <li>• Cartera de productos variados.</li> <li>• Capacitación permanente.</li> <li>• Acompañamientos sensoriales: Pantallas, música, café, caramelos, etc.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con Página Web</li> <li>• Fachada del local desorganizada.</li> <li>• No existe planificación a largo plazo</li> <li>• No cuentan con estacionamiento para clientes.</li> <li>• No tienen ingreso por rampa.</li> <li>• No cuentan con base de datos sobre sus clientes.</li> <li>• Lay out y tamaño del local</li> <li>• Discordancia en la comunicación por redes sociales.</li> <li>• No aparecen en la búsqueda por google.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La denominada "Economía naranja" brinda nuevas tecnologías y herramientas creativas.</li> <li>• Iniciativas de ayuda social que permiten expandir el mercado y crear alianzas beneficiosas.</li> <li>• Concursos y Campeonatos de peluquería que brindan premios y renombre a los ganadores.</li> <li>• La Peluquería y estética son rubros en constante desarrollo e innovación.</li> <li>• Importancia creciente a la imagen tanto de hombres como mujeres</li> <li>• Creciente cantidad de turistas chilenos atraídos a Mendoza por el cambio favorable, quienes buscan entre otros, tratamientos estéticos y peluquería.</li> <li>• Redes Sociales, Apps y otros medios gratuitos o de bajo costo con amplio alcance y potencial para desarrollar el negocio y mercado.</li> <li>• Capacitaciones gratuitas a cargo de L'Oreal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar en los métodos y técnicas, creando nuevo conocimiento diferenciador frente a competidores.</li> <li>• Participar en programas de ayuda social, incorporando la interacción de actuales y potenciales clientes que pudieran hacer donaciones o contribuir de alguna otra forma.</li> <li>• Crear alianzas con emprendedores en los rubros moda, gastronomía, espectáculos, para desarrollar eventos conjuntos, captando la atención de nuevos clientes.</li> <li>• Generar publicidad gráfica para ubicar en los ingresos a Mendoza.</li> <li>• Componer contenidos en video y escritos, para constituir un Canal de You Tube y/o un Blog con consejos e información para el público.</li> <li>• Brindar información interesante a través de Facebook e Instagram.</li> <li>• Contactar a "influencers" para ofrecerles servicios a cambio de difusión en redes sociales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorarse y rediseñar la imagen de la empresa, el local y crear una Web.</li> <li>• Aplicar los conocimientos que brinda L'Oreal a la imagen y disposición del local.</li> <li>• Incorporar un software de gestión para organizar el stock, generar una base de datos de clientes y cuentas corrientes, registro de ventas e información comparable.</li> <li>• Organizar un cronograma anual que contemple acciones para fechas especiales, planificación de eventos y otras acciones y objetivos a corto y mediano plazo.</li> <li>• Incorporar una rampa removible para clientes que utilicen silla de ruedas.</li> <li>• Contratar Google Ad words y un community manager que actualice los contenidos en redes sociales de manera frecuente y esté atento a las tendencias del entorno.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación en el tipo de cambio: incremento en el costo de insumos importados.</li> <li>• El nivel creciente de stress en la sociedad, ocasiona que el cliente tenga un menor nivel de tolerancia y desee que todo sea más rápido.</li> <li>• Inflación: Incremento de los costos fijos y variables. Alquiler, servicios.</li> <li>• Gran cantidad de competidores</li> <li>• Débiles barreras de ingreso</li> <li>• Fusiones de competidores fuertes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar compras al por mayor con descuentos, ya que la mayoría son insumos de larga vida.</li> <li>• Aliarse con otras peluquerías cercanas y realizar la compra en conjunto,</li> <li>• Ofrecer el servicio de masajes exprés, respiración u otros.</li> <li>• Evaluar los precios vigentes. Generar una política de precios y descuentos organizada.</li> <li>• Alianza con competidores para eventos y acciones. Intercambio de conocimientos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informarse y aplicar a programas de desarrollo y financiamiento para pymes.</li> <li>• Registrar la empresa para beneficiarse de la Ley Pyme, en reducción impositiva y otros.</li> <li>• Aprovechar las Nuevas líneas de Crédito para Pymes para incorporar mejoras en la infraestructura, software e imagen de la empresa. Impulsar el crecimiento y volverla más atractiva.</li> <li>• Solicitar asesoramiento integral a especialistas, el cual puede ser gratuito en organismos del gobierno.</li> </ul>

## REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

*“Una reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización” (Heizer, citado por Rafoso-Pomar, 2012, pág. 32)*

Durante la realización de este trabajo han variado ciertas circunstancias que requieren adaptar los procesos que se desarrollan en la organización:

- ✓ Desde el 1 de abril de 2019, es obligatoria la emisión de factura electrónica para todos los Monotributistas que venden a consumidor final.
- ✓ A raíz del análisis realizado, se detectó la necesidad de incorporar un software de gestión, o al menos, recopilar y organizar de manera adecuada la información de clientes, facturación y stock de insumos.
- ✓ L'Oreal ha provisto a los estilistas, indicaciones claras y detalladas sobre las características deseables en los locales donde se utilicen y comercialicen sus productos, esto es “Salón emotion”.

En el proceso esbozado en el Capítulo II se pudo observar que la actividad de cobranza no necesariamente incluía la facturación, mucho menos solicitar y registrar los datos de los clientes. A fin de incluir estas actividades al proceso, se procedió a comprar una Notebook y una impresora. A continuación se generó una simple pero útil planilla de clientes en Excel para ser completada previo a la facturación, de modo de agilizar esa instancia y poder utilizar la información con fines promocionales. Se optó por Excel dada su facilidad de uso y debido al escaso conocimiento y manejo de software que poseen los estilistas, sumado al hecho de que no desean adquirir un software de gestión en el corto plazo.

Finalmente, dispuestos a remodelar y renovar el local actual, conforme a las sugerencias realizadas por la autora y L'Oreal, se han solicitado presupuestos por mano de obra y materiales, y se reorganizarán las áreas del salón y por ende los procesos de atención al cliente.

La propuesta del proveedor es la siguiente (Imagen 33) se denomina “Salón emotion” porque presenta un “viaje emocional del cliente”, Incluye las siguientes áreas:



El proceso deberá finalizar en un momento operativo-administrativo donde se registrarán y facturarán los servicios brindados.

Imagen N° 33: Salón emotion



Folleto de L'Oreal – Capacitación a peluquerías - 2018

---

La caracterización de la empresa desde los conceptos planteados en el Capítulo I nos permite tener una idea actualizada de los mismos, interactuando la teoría con la realidad observada.

La Pyme bajo análisis demuestra cumplir ampliamente con las características de una empresa relativamente nueva, que atraviesa la etapa de crecimiento en su ciclo de vida y opera en un mercado caracterizado por una multiplicidad de competidores similares, los cuales representan tanto una amenaza como una oportunidad, resultando crucial para la supervivencia detectar y potenciar las ventajas competitivas que se poseen.

El conocimiento y entendimiento de su situación actual y la posterior definición de objetivos a alcanzar son pasos fundamentales para comenzar a implementar un proceso de planificación formal, que les permita continuar creciendo de manera eficiente.

## CONCLUSIONES

Las teorías y conceptos sobre estrategias organizacionales, comercialización, marketing y análisis organizacional, son de suma utilidad al momento de identificar aspectos a potenciar, cambiar o mejorar en una empresa.

La reingeniería en una organización, requiere del análisis y rediseño de la concepción de los negocios para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, entre otros.

El presente trabajo tuvo por objetivo brindar una mirada instruida en estos aspectos, para ofrecer a los emprendedores la posibilidad de ampliar su mirada estratégica y permitirles identificar qué tipo de herramientas o asesoramiento necesitan para potenciar su negocio.

Se propone:

- ✓ Redactar en conjunto las declaraciones de Misión y Visión, como así también Objetivos a mediano y largo plazo que sirvan de guía a los emprendedores y sean comunicados al público interesado.
- ✓ Incorporar productos e insumos del rubro novedosos y naturales, que incrementen las ganancias. (Maquillaje, Tinturas, Shampoo, Cremas, Tratamientos para el cabello, accesorios).
- ✓ Establecer indicadores para medir los objetivos que desean cumplir en términos de servicio.
- ✓ Generar alianzas con comercios de otra actividad (ropa, hoteles, restaurantes, vinotecas) para atraer más clientes.
- ✓ Evaluar la posibilidad de participar en concursos y eventos que otorguen visibilidad a la marca.
- ✓ Informarse sobre líneas de crédito y apoyo a emprendedores para remodelar y potenciar el local, adquirir nuevas herramientas y asesoramiento.
- ✓ Asesorarse sobre la posibilidad de realizar una inversión en finanzas, para contar con una fuente de ingresos alternativa.
- ✓ Organizar el layout del local, eliminando todo el mobiliario y accesorios que no sean estrictamente beneficiosos para el cliente y agilizando el servicio.
- ✓ Actualizar la fachada del local de modo que se integre con la imagen virtual y proyecte la idea de profesionalismo y pulcritud que recomienda L'Oreal.

## REFERENCIAS

### LIBROS

- Adizes, I. (1988). Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto. Ediciones Díaz de Santos.
- Arévalo, A. Y. (2012). Material POP: Publicidad en punto de venta. Ecoe Ediciones.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Greiner, L. (1972). Modelo de las fases de crecimiento.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Business reengineering.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2008). Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases. Thomson Higher Education.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). "Dirección Estratégica" 7ma Edición Prentice hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing 12. Editorial Pearson Educación,
- Ocaña, Ricardo Hugo, Dirección estratégica de los negocios, 2da Edición, Editorial Dunken. Buenos Aires, 2014.
- Pümpin, C; García Echevarría, S. (1988): "Cultura Empresarial", Ed. Díaz de Santos, Madrid (1 de abril de 1988)
- Rafoso-Pomar, S., & Artilles-Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, pág. 29-37.

### PUBLICACIONES

- De Ferrari, M. M. L., & Ferrari, N. D. (2013). "Scanning" las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad. Revista Científica de la Universidad de Mendoza.
- Duque, I., & BUITRAGO, F. (2013). La Economía Naranja: una oportunidad infinita. Bogotá: Puntoaparte Bookvertising para el Banco Interamericano del Desarrollo (BID).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido.

### ARTÍCULOS:

- Rocca, Aixa (2017, 30 de agosto). "La resistencia peluquera: si hay crisis, que no se note en el pelo" Diario La Nación (en línea). Recuperado el 2 de Marzo de 2019 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-resistencia-peluquera-si-hay-crisis-que-no-se-note-en-el-pelo-nid2057893>
- Redacción del diario (2018, 2 de Noviembre)"Mil peluqueros solidarios combinan su trabajo con la ayuda social" Diario Rio Negro (en línea) Recuperado el 2 de Marzo de

2019 de <https://www.rionegro.com.ar/mil-peluqueros-solidarios-combinan-su-trabajo-con-la-ayuda-social-BL5937627/>.

- Brondo, Héctor (2018, 27 de octubre) " Viviana Godoy: La solidaridad dignifica y alimenta el alma" Diario La Voz (en línea). Recuperado el 2 de Marzo de 2019 de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/viviana-godoy-solidaridad-dignifica-y-alimenta-alma>
- Equipo Editorial Buenos Negocios (2015, 18 de septiembre) "Claves para emprender en estética y belleza" Publicación "Buenos Negocios" – Banco Galicia (en línea). Recuperado el 2 de Marzo de 2019 de <http://www.buenosnegocios.com/claves-emprender-estetica-y-belleza-n2128>.
- Rico, Julieta (2017, 6 de Agosto) "Ya tuvo 60.000 descargas. Harta de esperar en la peluquería, creó una App y Facebook la premió" Diario Clarín (en línea) Recuperado el 10 de Marzo de <https://www.clarin.com/zonales/harta-esperar-peluqueria-creo-app-facebook-premio-0-SkZJBGZw-.html>.
- Punto a Punto, (2018, 8 de febrero) "Leo Cut y La Peluquería se fusionaron y formarán una cadena con seis sucursales" Revista Punto a Punto (en línea). Recuperado el 1 de abril de <http://mendoza.puntoapunto.com.ar/leo-cut-y-la-peluqueria-se-fusionaron-y-formaran-una-cadena-con-seis-sucursales/>.

### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

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

Mendoza, 17 de Mayo de 2019



**ANTONELLA  
PEDROCCA**

Firma y aclaración

REG. Nº 24946

Número de registro

DNI Nº 33.093.179

DNI

ANEXOS





*¡Bienvenida/o! Agradecemos desde ya tus respuestas. Queremos conocerte y ser mejores para vos.*

1. Dirección de correo electrónico:

2. Indique Sexo:

Femenino Masculino Otros:

3. Edad:

4. Nacionalidad:

5. Provincia (En caso de ser argentina/o):

6. Ocupación:

7. Indique cuál/es redes sociales utiliza con más frecuencia.

\* Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ✓ Facebook
- ✓ Instagram
- ✓ Snapchat
- ✓ Gmail
- ✓ You Tube
- ✓ LinkedIn
- ✓ Twitter
- ✓ Otros:

8. ¿Cómo conoció a Shampoo Peluquería, Estética y Barbería?

- ✓ Recomendación de un conocido
- ✓ Redes Sociales
- ✓ Lo vi al pasar por su ubicación
- ✓ Buscando en Google
- ✓ Soy un antiguo cliente de María
- ✓ Soy un antiguo cliente de Leonardo
- ✓ Otros:

9. ¿Con qué frecuencia visita nuestro local?

- Cada 15 días
- 1 vez al mes
- Cada 2 o 3 meses
- 2 veces al año
- He ido una sola vez
- Nunca
- Otros:

10. ¿Concurre a otro salón de belleza ocasionalmente? Si la respuesta es "Sí", por favor, indicar cuál.

11. También son clientes de Shampoo:

- ✓ Mis familiares
- ✓ Amigos
- ✓ Conocidos
- ✓ Mis conocidos no son clientes de Shampoo
- ✓ Otros:

12. ¿Conoce las promociones vigentes?

- Sí
- No

13. ¿Qué servicio contrata en Shampoo Peluquería, estética y barbería? Lavado y Secado

- Barbería
- Corte Femenino
- Corte Masculino
- Corte niño

- Corte flequillo
- Barbería
- Brushing
- Modelado
- Recogido
- Nutrición
- Máscara
- Color
- Mechas
- Baby Lights
- Reflejos
- Permanente
- Manicuría
- Depilación Definitiva
- Depilación con cera
- Servicio Novias, 15 años, Egresadas
- Otros:

14. ¿Conocía la variedad de servicios que puede recibir en Shampoo?

- Sí
- No

15. Considera que el tiempo de espera para ser atendido es:

- ✓ Mínimo (0 a 10 min)
- ✓ Normal (0 a 30 min)
- ✓ Mucho (30 a 45 min)

16. ¿Cómo califica en general el servicio que se brinda?



Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

17. ¿Cuál es su opinión sobre los precios?:

- Los mismos que en todos lados
- Más caros que otros
- Más accesibles que otros
- No sabe/ No contesta