

PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
Trabajo Final de Grado

CG Diseño
Estudio integral

Giuliani Camila
Cuerpo B del PG
20/07/2015
Licenciatura en Negocios de diseño
Proyecto profesional
Empresas y marcas

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Diseño de Interiores	14
1.1 Introducción al diseño de interiores	14
1.1.1. Delimitación y alcances	16
1.1.2 Estilos	18
1.2. Los espacios a intervenir	19
1.3. Estudio integral	24
1.4. Cinco fuerzas de Michael Porter	25
1.5. Metodología	26
Capítulo 2. Administración	28
2.1. Introducción a la administración	28
2.1.1. Las funciones de la administración	30
2.1.2. La administración como una necesidad fundamental para cualquier organización	32
2.1.3. Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional	32
2.2. Factores que determinan una amplitud efectiva	34
2.3. Técnicas de comunicación	35
2.3.1. Comunicación interna	36
2.3.2. Cinco instancias para la comunicación interna	38
2.4. Cantidad de contacto personal necesario	39
2.5. Motivación	39
2.6. Motivadores	40
2.6.1. Motivación, liderazgo y administración	41
2.7. El sistema y el proceso de control	43
Capítulo 3. Factores clave del éxito	45
3.1. Desarrollo de una idea y creación de un nuevo concepto	45
3.2. Trato con el cliente	47
3.3. Planeamiento estratégico	48
3.4. Estrategias genéricas	49
3.4.1. Liderazgo total en costos	50
3.4.2. Diferenciación	51
3.4.3. Enfoque o alta segmentación	52
3.5. Acciones competitivas	53
3.5.1. Guerra competitiva	54
3.6. Selección del cliente	57
3.7. Poder de negociación de los compradores	60
Capítulo 4. La estética predominante	62
4.1. Características principales	63
4.2. John Pawson	64
4.3. El minimalismo y el color	66
4.3.1. Blanco y negro	68
4.4. Fusiones cromáticas	69
4.4.1. Binomios cromáticos	71
4.4.2. Un toque cálido	72
4.4.3. Un toque frío	73
4.5. Luces y transparencias en espacios minimalistas	74

Capítulo 5. Estudio Integral	76
5.1. Introducción	76
5.2. Análisis FODA	78
5.3. Segmentación de mercado	80
5.4. Áreas de negocios	81
5.5. Comunicación interna	82
5.6. Marketing directo	83
5.7. Capital inicial y egresos	85
Conclusiones	87
Lista de referencias bibliográficas	91
Bibliografía	93

Introducción

El presente Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) propone como emprendimiento un estudio dedicado al Diseño de Interiores, asociado a una empresa familiar ya existente.

La pregunta problema que origina el trabajo es: ¿Un estudio de Interiores relacionado con una carpintería familiar en la ciudad de Rafaela podría contribuir a ampliar la cartera de clientes al ofrecer un servicio más completo?

Se encuentra enmarcado dentro de la categoría Proyecto profesional, ya que se analiza una necesidad social y se desarrolla una propuesta que resuelve la problemática encontrada. La línea temática elegida es Empresas y marcas ya que en el proyecto, la empresa será el plano en donde se desarrollarán las actividades, y permitirá el acceso a los recursos y la implementación de las áreas de trabajo tales como el diseño y la construcción de mobiliario. Asimismo, se encuentra dentro del marco de la Licenciatura en Negocios de Diseño de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

La necesidad detectada es que los profesionales del Interiorismo le ofrecen a los clientes sólo el diseño de los espacios a intervenir, por lo tanto, el rubro carece de un servicio adicional que es la entrega del mobiliario construido para colocar en esos espacios. Es por eso, que en el proyecto se desarrolla la idea de crear un estudio de interiores asociado con una empresa constructora de muebles.

En este proyecto se hace referencia al funcionamiento tanto del estudio interiorista como la carpintería. Éste es considerado un factor muy importante a la hora de desarrollar la proyección de este trabajo ya que constituye actualmente uno de los elementos más significativos por ser generador de valor, y ser considerada como unidad de análisis sintetizadora de cuestiones referidas al mercado, a las prácticas culturales, a la construcción de identidades y a los patrones estéticos.

Teniéndose esto en cuenta, el objetivo general será crear un estudio de interiores asociado con una empresa constructora, ambos ubicados en la ciudad de Rafaela, Santa Fe, con el fin de diferenciarse de los otros profesionales del rubro, y a su vez, crear una experiencia satisfactoria para el cliente. Los objetivos son aumentar los ingresos a medida que transcurren los años y la empresa se va insertando en el mercado. Para poder lograr esto, es necesario actualizarse permanentemente con las nuevas tecnologías y que se genere un buen clima laboral entre los dueños y empleados, lo cual es un punto fundamental para obtener buenos resultados.

Además, se espera que los clientes requieran no solo el diseño de interiores, sino también el servicio adicional, que es la carpintería, con el fin de promover el negocio en conjunto en la ciudad. Para esto, es necesaria una campaña publicitaria contundente, abarcativa, que incluya la explicación del nuevo emprendimiento, como así también ejemplos de las diferentes propuestas que se pueden realizar.

Por otro lado, el objetivo principal del emprendimiento es realizar trabajos de calidad. Es decir, que tanto los dibujos en programas digitales como la construcción del mobiliario tengan un resultado final correcto, y de esta manera, los clientes estén conformes con el proyecto. Para lograr esto, es necesario que los empleados conozcan a la perfección las herramientas de trabajo, y que se los capacite para que sus conocimientos sean cada vez más elevados.

Este proyecto es considerado interesante por el valor agregado que propone para una organización, y se considera que por éste motivo podría surgir un inversionista que quiera contribuir en el mismo. Para llevarlo a cabo, se debe establecer un acuerdo con la empresa familiar, en cuanto a método y organización de trabajo, espacio de trabajo, división de los ingresos, público objetivo, comunicación interna y externa, y propuestas de marketing.

Analizando la situación económica actual en el país, no será fácil contar con gran cantidad de clientes, dado a que el diseño de interiores es un área enfocada a la estima, a generar placer y comodidad. Por lo tanto, no es un complemento necesario para la vida de ningún individuo. Además, es considerado como aspecto positivo, que la carrera con el tiempo se hace cada vez más conocida y evaluando los aspectos culturales y sociales, la gente comienza a considerar la posibilidad de contratar a un profesional que embellezca su área de trabajo o vivienda.

La información se organizará en cinco capítulos. En el primer capítulo se definirá el concepto principal del Diseño de Interiores y de cómo el profesional debe poseer una gran capacidad de observación y de percepción a la hora de proyectar un espacio. Además, otro tema a tratar en este capítulo es el concepto de estilo, haciendo hincapié en que es una forma particular de ambientar un espacio, a través de ciertas pautas, cierta composición, formas, colores, muebles y arquitectura. En el diseño de interiores el profesional debe ser flexible y saber adaptarse a todos los diferentes estilos. Por último, se desarrolla la delimitación y alcances del diseño de interiores, mencionando las principales diferencias entre el diseñador de interiores con el arquitecto y el decorador respectivamente. Estos conceptos no están claros hoy en día en la sociedad, y esto repercute de manera negativa, ya que se confunden y se mezclan las tareas específicas de cada rubro a la hora de trabajar.

Por otra parte, en el capítulo dos, el tema tratado es la administración, dando a conocer las funciones de la misma como también las habilidades administrativas. Comparando todas ellas con el proyecto propio. Otro tema a tratar en este capítulo es la comunicación, abarcando los diferentes tipos de comunicación interna dentro de una empresa, y comparando las mismas con el estudio integral, es decir, el estudio de interiores y la carpintería. Además se hace hincapié en la cantidad de contacto personal necesario para un emprendimiento, se caracteriza a la motivación y los diferentes agentes motivadores

que se pueden utilizar como herramienta con el fin de que el personal siempre se encuentre activo y mejore la producción.

Además se desarrollará el capítulo tres, en el cual el tema predominante son las estrategias que se pueden utilizar en una empresa. Con el fin de obtener fines rentables. Se toma como referente a Michael Porter, exponiendo los tipos de estrategias genéricas y se define la estrategia que se quiere utilizar en el estudio integral. Además este capítulo desarrolla la competencia dentro de una empresa, nombrando las acciones competitivas y caracterizando la guerra competitiva entre empresas del sector. También se describen los procesos de selección del cliente y el poder de negociación que pueden ejercer los compradores.

El tema que desarrolla el capítulo cuatro es la corriente del minimalismo, explicando que ésta es la estética en la que se basa la carpintería. El objetivo de este capítulo es exponer por qué es importante para el estudio de interiores realizar sus diseños siguiendo esta corriente de diseño. Se informa acerca del color dentro de esta estética, exponiendo las características del blanco y el negro, las fusiones cromáticas, los binomios cromáticos, y las luces y transparencias. Se describe la forma de trabajo de John Pawson, ya que es un arquitecto que desarrolla la estética minimalista, y es considerado un punto de referencia a la hora de proyectar los trabajos que realizará el estudio propio.

Para finalizar, el capítulo cinco hace referencia al estudio integral, nombrando las principales características, a partir de qué conceptos fue creado y la importancia que tiene el proyecto. Se caracteriza el espacio físico del estudio de interiores, y se despliega un análisis FODA para determinar las características principales posteriormente a llevarlo a cabo. Se desarrollan las diferentes áreas de negocios que el estudio dispondrá. La primera se trata del intercambio, es decir, es el área en donde los clientes se comunican con la empresa, dan a conocer sus gustos, sus preferencias, y el proyecto que desean que se les entregue. Luego esta información es dirigida hacia el área de desarrollo, la

cual es la encargada de plasmar estas ideas a la realidad, a través de programas de diseño. Este proyecto es presentado ante el cliente. Una vez que el mismo es aprobado, el área de producción es la encargada de hacer los proyectos realidad, a través de la construcción del mobiliario, revestimientos, objetos, o todo lo que el diseño requiera. En este capítulo además se desarrolla la cantidad de personal necesario para trabajar, la forma de trabajo y el rol de cada integrante.

Para comenzar a desarrollar este trabajo, se realizará un relevamiento de antecedentes académicos de proyectos de grado realizados por los alumnos de la Universidad de Palermo.

El primer proyecto que es interesante para utilizar como referencia es Maiojas, M.J (2012). *Taylor madeinteriors*. Proyecto de graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Éste proyecto de grado hace referencia a que ante la innumerable oferta de viviendas estandarizadas que inundan el mercado inmobiliario de la Capital Federal, es propuesto un nuevo rol para el diseñador de interiores, mediante el desarrollo de un concepto comercial de interiorismo cuyo fin es ayudar al cliente a configurar su vivienda ideal, a través de la ejecución de las tareas necesarias en la misma para adaptarla y ajustándola a sus necesidades y estilo de vida, plasmando su identidad en sus espacios. Esto sería comercializado en emprendimientos en venta desde el pozo, suponiendo una disminución de costos, como de tiempos. El aporte que le hace al trabajo es que también propone realizar un proyecto personalizado con el cliente, es decir, poder ser flexible como profesional y adaptar el espacio dependiendo la persona que requiera la intervención.

En segundo lugar resulta útil el proyecto de Bunge, S.A.I (2011). *La influencia de la vivienda en el sujeto*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Este Proyecto de Grado se desarrolla a partir de una metodología de tipo exploratoria. Hace referencia a que hay efectos que

afectan al sujeto en su bienestar y en su calidad de vida, de una manera negativa o positiva, dependiendo de cómo esté construida y configurada la vivienda. Esos efectos incidirán en el sujeto porque es capaz de captar el espacio, y esto lo hace a través de la percepción. Esa relación sujeto-ambiente se va a basar en la emoción que el ambiente genere en la persona. Por otro lado la casa, con sus objetos que marcan y definen la personalidad y la existencia del sujeto. Lo que aporta este proyecto de grado al trabajo es que es interesante el tema abordado, ya que es necesario para todo diseñador de interiores saber cómo influye el diseño en el sujeto a nivel personal.

Por otro lado, el tercer trabajo que se analizará es el de Pérez Guzmán, M.F. (2011). *La iluminación escenográfica y el diseño en locales comerciales*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires. Fundación Universidad de Palermo. Éste proyecto hace referencia a que a partir del siglo XIX, el modo de comercialización de los productos experimentó un vuelco. Comenzaron a aparecer personas meramente interesadas en la venta de productos y no en la fabricación de los mismos. De este modo, surgió un nuevo concepto de local comercial. Estos nuevos espacios estaban lejos de ofrecerle comodidad al cliente, pues la ambientación, la exposición y la distribución eran factores resueltos aleatoriamente. Es interesante leer este trabajo porque a fin de siglo, los comercios comenzaron a perder su aspecto original, y hoy en día la gente le da más importancia a los objetos o mobiliarios a medida, personalizados. Por lo tanto tiene aspectos que pueden brindar un gran aporte al proyecto.

Otro proyecto de gran interés que se tomará como referencia es Nervi, A.C. (2011). *Remodelación de un jardín de infantes de un barrio carenciado con materiales reciclados*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. El presente Proyecto de Graduación tiene como objetivo demostrar la viabilidad en la realización del diseño de interiores en un jardín de infantes de un barrio marginal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que priorice la minimización de los costos financieros del proyecto, maximizando la funcionalidad de las

actividades que se realizan en el jardín y sin dejar de tener presente la cuestión estética. Es decir, bajar los costos sin perjudicar la cuestión visual del interior. Considero que aporta y es interesante leer como la alumna logró realizar un espacio estético a la vista y con un costo bajo. El diseñador de interiores debe saber cómo adaptarse a la capacidad económica de cada cliente.

Por otra parte, también se tomará en cuenta el proyecto de Ordeig, C.A (2011). *El mobiliario como reflejo histórico del siglo XX*. Proyecto de graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Éste ensayo es acerca de la relevancia que los muebles poseen dentro de un espacio, y hace referencia a que su objetivo no sólo se basa en brindar mayores comodidades a las personas sino que además colabora en definir las actividades que se desarrollan, en la zonificación del lugar, y en la unificación del estilo empleado en el diseño sugerido. De tal manera, se analiza al mueble contemporáneo teniendo en cuenta diversos aspectos que se reflejan en ellos para así obtener una mayor comprensión de sus características. El aporte de este ensayo, es que le da importancia al mobiliario dentro de un espacio, y toma en cuenta, que a la hora de diseñar un mueble, la utilización de variados materiales es importante porque genera distintas sensaciones dependiendo de la persona.

El siguiente proyecto de grado que se destaca es el de Tocco, M.V. (2011). *La adaptación del diseño de interiores para personas no videntes*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Ésta investigación se trata de cómo diseñar el interior de un cuarto infantil adaptando el diseño a un niño que nace no vidente, a partir de las necesidades básicas del mismo. El diseñador debe mostrar la versatilidad suficiente para aplicar su saber profesional, pero atender también, con el auxilio de otros profesionales, cuestiones que van más allá de sus conocimientos y pertenecen a la esfera de la psicología y la sociología. El trabajo de un diseñador de interiores es realmente polifacético. Es sumamente interesante el proyecto para conocer otra mirada del diseño de interiores que nunca se había planteado antes. Es un aporte ya que el Interiorista debe

ser flexible y es importante para ser un buen profesional adquirir nuevos conocimientos, por si surge un trabajo de éste tipo en un futuro.

Además, se tendrá en cuenta el proyecto de Moure, N.N. (2011). *Cuarto creciente*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Cuarto Creciente surge desde la necesidad de la autora de demostrar que el diseño de interiores no sólo constituye un aporte estético, sino que también beneficia la calidad de vida del usuario, teniendo en cuenta, que si bien este nace dentro de una cultura que lo nutre, no siempre las soluciones estandarizadas que existen en el mercado dan respuesta a su necesidad. Las habitaciones infantiles que se diseñan en la actualidad, nacen marcadas por preceptos que limitan la creatividad. Es por esto que la habitación infantil requiere que sea tratada como un espacio de descanso, de estudio, de estimulación, de entretenimiento, y principalmente con ideas creativas. Es interesante el proyecto porque en un futuro sería factible alguna propuesta de diseño de una habitación infantil. Esto puede enriquecer los conocimientos acerca del tema.

Por otro lado, se encuentra el trabajo de Kang, N.A. (2011). *Arquitectura coreana*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. El trabajo se basa en la investigación sobre la historia, filosofía, arquitectura antigua y moderna de Corea para proyectar en el diseño de interiores de locales gastronómicos; es decir, adoptar las características étnicas y los valores autóctonos del país, luego adaptar acorde a las necesidades actuales, utilizando los materiales y tecnologías modernas con el objetivo de generar la posibilidad innovadora y creativa en el ámbito del interiorismo, transformando en un estilo universal y representado mediante un prototipo del restaurante. Es muy interesante el proyecto porque la autora investiga cómo adaptarse a una cultura en especial y transportarla al diseño de interiores. Además, otro aporte que hace este trabajo, es conocer la arquitectura y el diseño de los espacios de Corea, lo cual es importante ya que brinda cultura para la carrera de Interiorista.

El siguiente trabajo que se seleccionó es el de Rovegno, A (2011). *El diseño y la estimulación temprana*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. Este proyecto de grado, pretende explicar y dar a entender la importancia que implica el buen desarrollo y la aplicación de la estimulación en los niños en la primera etapa de sus vidas. En el proyecto se estudia y explica que es la estimulación temprana, de que trata, cuáles son sus objetivos y como es que se los lleva a cabo. Se hace un recorrido por la estimulación prenatal y hasta la estimulación para chicos con problemas y capacidades especiales. Todas estas estimulaciones que abarcan los cinco sentidos, se unen en el mismo trabajo con el fin de desarrollar un producto que resuelva y ayude, tanto a los niños como a los padres. Es importante leer este trabajo porque al estar el proyecto relacionado con el diseño y la fabricación de muebles, resulta útil conocer cómo realizar un mueble pensando en la estimulación temprana.

Para finalizar, se tomará en cuenta el proyecto de Fuhr, M (2012). *Arquitectura sustentable*. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo. El contenido de este Proyecto de Graduación, considera como aspectos relevantes, la propuesta de diseño de un espacio que responde a las necesidades de turistas o viajeros, que requieren un alojamiento confortable y funcional, que esté inmerso en la naturaleza y responda a las prácticas de la sustentabilidad mediante su diseño, su materialización y su vida útil. Dentro de los aportes académicos y profesionales a la carrera de Diseño de Interiores, la autora propone un espacio de alojamiento turístico transitorio, que puede ser habitado por personas procedentes de distintos países del mundo. Es relevante leer este proyecto ya que es un concepto totalmente diferente el de realizar un espacio pensado para turistas o viajeros. Es un desafío hacer un espacio lo más funcional posible adaptándose a la situación de éstas personas.

Finalmente, respecto al aporte del presente proyecto, se puede decir que el mismo abarca diversas cuestiones en relación a la profesión del autor. En primer lugar, propone una

investigación acerca de la profesión y de la aplicación de la misma en el ámbito laboral. Asimismo, expone una manera de fusionar la profesión con un oficio relacionado, la carpintería. Por último, plantea las características principales del emprendimiento, tanto físicas como ejecutivas, y explica cuál será la forma de trabajo de los empleados y las estrategias a utilizar, con el objetivo de lograr un buen posicionamiento en el mercado. Además, se considera que el presente PID es de utilidad para otros profesionales del área, ya que propone una manera de analizar el diseño de interiores como una posibilidad de relación con una profesión asociada.

Capítulo 1. Diseño de Interiores.

En este capítulo se realiza una introducción al diseño de interiores, en donde se expone el concepto del mismo, su finalidad principal y los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar. Además, se tienen en cuenta las percepciones a la hora de proyectar un espacio, así como también el usuario.

Otro inciso que se toma en cuenta es la delimitación y los alcances, en donde se explica la diferencia entre el diseño de interiores, el decorador y el arquitecto.

Además, se expone el concepto de los estilos dentro del interiorismo, expresando principalmente como fueron evolucionando los mismos a lo largo del tiempo.

En este capítulo, también se caracterizan los diferentes espacios a intervenir, cada uno con sus características particulares.

Por último, se exhiben los conceptos generales del estudio integral, es decir, el emprendimiento propio, explicando por qué se realiza el mismo y donde va a estar ubicado.

La metodología explica que se realizarán encuestas en donde se indagará a un determinado grupo de personas si consideran o no necesario el proyecto planteado. De esta manera, se tendrá una respuesta estimativa sobre el pensamiento que tiene el público objetivo, acerca del concepto principal del proyecto.

1.1. Introducción al Diseño de Interiores

Con anterioridad a la Revolución Industrial, se consideraba como diseño, el dibujo realizado como paso anterior a la elaboración de las obras arquitectónicas. Históricamente, la mayoría de los interiores surgían como una necesidad natural, por lo que encontraban varias formas de realizar estructuras de construcción con el fin de sobrevivir a sociedades primitivas, desarrollando chozas, carpas e iglús para resolver los problemas de la vivienda en un clima particular, con determinados materiales disponibles.

En la actualidad, el sentido del diseño de interiores ha cambiado pues no se limita al bosquejo, el término diseño hace referencia a la planificación y proyección de formas y objetos. El diseño de interiores toca la vida de todas las personas de forma muy directa, ya que todos viven en un espacio interior, y la mayoría trabaja, estudia, compra y viaja dentro de edificios, vehículos y otros espacios internos. En un momento u otro, la mayoría de las personas necesitan del trabajo de un interiorista, como por ejemplo al momento de elegir un color de pintura o una alfombra, en la compra de muebles, o cuando necesitan la proyección de un espacio interior con el fin de obtener la organización y el resultado deseado en un nuevo lugar de vida. (Pile, 1988)

El diseño de interiores, también llamado interiorismo, remite a una actividad profesional cuya finalidad principal es el desarrollo de soluciones para mejorar el entorno habitable, tanto en espacios comerciales, viviendas, oficinas e instituciones. Es la práctica por la cual se proyectan espacios, teniendo en cuenta y relacionando las formas, colores, materiales, texturas, iluminación, ubicación geográfica. Siempre respondiendo a necesidades y a algún planeamiento estético específico. Para realizar dicha tarea, un profesional capacitado debe tener en cuenta los requerimientos del cliente, es decir que el diseñador debe tomar en consideración todos los aspectos relacionados con el futuro usuario. El espacio a diseñar debe adecuarse a las necesidades, gustos, costumbres y hábitos de la persona que va a habitar esos ambientes. (Pile, 1988)

Según John F. Pile:

El término de diseño de interiores ha llegado a describir un grupo de proyectos relacionados que están involucrados en la toma de cualquier espacio interior en un entorno eficaz para cualquier gama de actividades humanas que tienen lugar allí. (1988, p.15)

Sin embargo, no solo los aspectos estéticos y funcionales se deben tomar en cuenta, sino también los técnicos, los cuales requieren de mucho estudio previo, e incluso los reglamentarios, tales como los códigos de edificación. El profesional debe saber cómo disponer las diferentes instalaciones que conformarán los espacios, ya sea instalaciones

sanitarias a la hora de resolver una cocina o un baño, instalaciones eléctricas para poder crear un buen diseño de iluminación, instalaciones termomecánicas para poder brindarle el confort adecuado a cada ambiente, a todo lo cual añadirá un amplio conocimiento de los diferentes materiales, de su colocación y su relación con el entorno, si están expuestos a la luz solar, calor, humedad, entre otros. (Pile, 1988)

Para lograr que un diseño sea funcional, el profesional debe poseer una gran capacidad de observación. La observación ayuda a sacar conclusiones para poder tomar las decisiones acertadas. A su vez, la percepción es una característica fundamental a la hora de proyectar un espacio, para expresar mejor el significado que se quiere transmitir en la composición. A través de los colores, la forma, la iluminación, las texturas y los materiales, se puede llegar a lograr la sensación buscada. (Pile, 1988)

En el diseño de interiores de viviendas, se debe tener en cuenta que el comitente no es una sola persona, sino un grupo familiar. En este caso, no solo hay que considerar los gustos estéticos de cada integrante de la familia, sino que también hay que indagar en sus hábitos diarios, sus costumbres y cultura. Una rama del diseño de interiores es el de oficinas, en este contexto, corresponde tomar en consideración las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta los colores institucionales, la cantidad de empleados, los horarios de los mismos, etc. (Pile, 1988)

Es muy amplia la cantidad de salidas laborales que posee un profesional del diseño de interiores; algunas de estas son el diseño de baños y cocinas, diseño de *lofts*, diseño de stands, diseño de habitaciones infantiles, diseño de locales gastronómicos, diseño de vidrieras, diseño de locales comerciales, entre otros. (Pile, 1988)

1.1.1 Diseñador de Interiores

El título de diseñador de interiores ganó adeptos a finales de los siglos XIX y XX, y se ha aplicado a un gran grupo de diseñadores que eran especialistas en la elaboración de los interiores en los distintos estilos tradicionales. El término implica un enfoque en lo

decorativo, ornamental, y en aspectos del diseño interior como color, muebles, alfombras, cortinas, y los detalles fijos de molduras, paneles y pequeños elementos similares que se pueden introducir en un espacio existente con relativa facilidad. (Pile, 1988)

Una de las principales características del interiorismo es la constante confusión respecto al campo específico de acción de esta profesión. Es necesario diferenciarla de la decoración y la arquitectura. El diseño de interiores trabaja sobre la organización espacial de la vivienda y la reorganización a través de la construcción o demolición de paredes no portantes, instalaciones y terminaciones. A diferencia de la arquitectura, el interiorismo interviene, como su nombre lo sugiere, espacios interiores, los cuales se encuentran contenidos dentro de un espacio exterior o estructura, proyectada y materializada por arquitectos. Las paredes perimetrales, junto al piso y el techo, conforman los límites entre el adentro y el afuera de un espacio habitable. Sin espacio contenedor, no existiría espacio interior, por lo que podría afirmarse que el interiorismo depende de la arquitectura para existir. La tarea del interiorista es convertir a través de su trabajo, a ambos en una unidad. (Pile, 1988)

Dentro de las disciplinas proyectuales, el límite entre el trabajo del arquitecto y el interiorista puede ser pasado por el primero. Sin embargo, el interiorista no puede desarrollar su actividad en el ámbito de la arquitectura, donde se trabajan las estructuras portantes de los edificios. El manejo de la escala humana, y el grado de detalle con el que trabaja el interiorista vislumbra el carácter colaborativo que puede darse entre ambas disciplinas. (Pile, 1988)

En un proyecto de arquitectura, el arquitecto trabajaría sobre lo estructural, definiendo a nivel macro los espacios, y el interiorista podría insertarse en el mismo para; desde su tecnicidad y conocimiento de materiales finos, término con el que se llama a las terminaciones; complementarlo a nivel micro, generando entre ambos un proyecto más elaborado como resultado. El diseño de interiores, también es a menudo confundido con

la decoración. Así como la arquitectura suele invadir el campo disciplinar del interiorismo, éste último lo hace con la decoración. Los diseñadores de interiores tienen que estudiar acerca de la psicología ambiental y de cómo crear un espacio confortable que se adapte al estilo de vida de sus clientes. (Pile, 1988)

El diseño de interiores no sólo es un medio enfocado al confort, sino también a la expresión del espíritu y el desarrollo integral de las personas.

Si bien el interiorismo comprende la combinación de telas, colores y la selección de muebles, en contraposición a las soluciones de carácter intuitivo y personal del decorador, lo hace como una instancia de terminación dentro de su metodología de diseño, basando cada decisión en un proyecto integral. Por otra parte, un decorador de interiores se encarga especialmente de decorar el interior de un espacio y darle los toques finales. No estudia acerca de las funciones estructurales o el diseño de un edificio. Los decoradores tienen que lidiar con cosas como: ¿qué papel tapiz, alfombras, cortinas se pueden utilizar en un espacio? ¿qué tipo de muebles se deben colocar en cada espacio interior? las combinaciones de colores, los temas de la sala, la disposición del mobiliario, el arreglo de artículos de decoración y qué tipo de accesorios de iluminación se utilizará. En el sentido más simple de la palabra, como su mismo nombre lo indica; los decoradores se encargan de decorar los espacios. (Pile, 1988)

1.1.2 Estilos

En el diseño de interiores un estilo es una forma particular de ambientar un espacio, a través de ciertas pautas, cierta composición, formas, colores, muebles y arquitectura, que están vinculadas generalmente a un contexto socio-cultural determinado que les da características propias. La clasificación o definición de un estilo estuvo históricamente asociada a un conjunto de criterios estéticos que reflejaban el gusto y la moda de una época y un lugar en particular, básicamente en las residencias de la clase alta. En esa época los muebles y los demás elementos de decoración, incluyendo la vajilla, desde los

platos de porcelana hasta las copas de cristal, estaban hechos a mano. Las familias influyentes o quienes gobernaban establecían, mientras duraba su poder, un estilo en base a sus gustos arquitectónicos y a los elementos decorativos que mandaban a confeccionar para ellos mismos. Esa arquitectura y mobiliario en palacios y mansiones definían en sí el estilo, por supuesto, hasta que llegara otro grupo de poder y los reemplazara. (Estilo ambientación, 2003)

Con la revolución industrial surgieron las primeras máquinas que permitieron hacer objetos en serie y poner al alcance de todos muebles y elementos que hasta allí eran sólo para unos pocos. Desde entonces los estilos se sucedieron con mayor frecuencia y de manera menos obvia, hasta volver flexible el concepto de un estilo en particular. (Estilo ambientación, 2003)

En la actualidad los estilos están permanentemente mutando y reinterpretándose, principalmente por la facilidad para viajar que hace que un estilo no esté confinado a una región o época en particular. Los estilos ya no se aplican exclusivamente a un lugar o cultura, ya no responden a una época particular y no pueden ser definidos con tanta claridad. Hoy los estilos son más que nada influencias, puntos de partida, referencias de estilos que cada uno hace propios y adapta a su entorno, sus gustos y su personalidad.

Los estilos se integran, no se excluyen mutuamente, sino que se adaptan y se asocian dando lugar a nuevos estilos. (Estilo ambientación, 2003)

1.2. Los espacios a intervenir

Una condición a tener en cuenta en el momento previo a realizar un cambio es conocer exactamente de lo que se dispone para comenzar. Un diseñador debe investigar acerca del funcionamiento y las relaciones entre las diferentes habitaciones en términos de orientación, forma y escala. También, es importante tener en cuenta las distintas dimensiones de las diferentes habitaciones, tanto las medidas de las ventanas, como la altura del techo, y además es importante saber la antigüedad de la casa y los materiales que se emplearon en la misma. Si el diseñador conoce la antigüedad, el entorno y la

distribución de la casa es probable que se llegue a resumir un mejor esquema de los cambios a realizar. (Wilhide, 1995)

Además, para proyectar un nuevo diseño, es necesario evaluar el presupuesto que el cliente tiene en su poder para la ejecución del trabajo, y elaborar una lista de objetivos para cumplir según la disponibilidad de fondos. (Wilhide, 1995)

Para realizar una reforma de un espacio, es importante establecer un plan base para poner a prueba las ideas. Previamente a encargar la obra, es sustancial verificar si las habitaciones proyectadas concuerdan y se complementan con las condiciones existentes. Esto se puede llevar a cabo mediante la toma de medidas, dibujos del plano, y confección de modelos a escala. (Wilhide, 1995)

La cocina contemporánea es un espacio tecnificado, donde lo práctico y lo estético se fusionan como en ningún otro lugar de la casa, a raíz de que debe contar con una gran funcionalidad de las diferentes zonas de trabajo. Esto quiere decir, que si la cocina se encuentra bien diseñada ahorra tiempo, y facilita el trabajo y las posteriores tareas de limpieza. Se debe tener en cuenta que los espacios sean funcionales para colocar luego los electrodomésticos, tales como el frigorífico, microondas, horno, lavaplatos, entre otros. Todos ellos, poseen una función específica y una ubicación muchas veces condicionada por la estructura del espacio y las tomas de corriente y de agua. (Santos Quartino, 2010).

Al realizar el mobiliario, es importante tener en cuenta la organización de los armarios y cajones que constituyen soluciones cada vez más significativas. Un mueble hecho a medida que incorpore todos los elementos necesarios es la solución adecuada para espacios reducidos y hogares tanto familiares como unipersonales, o donde se cocina casualmente. Los armarios, facilitan abundante espacio de almacenaje, pero cuando la capacidad de los mismos no es suficiente para albergar todo el mobiliario o no se quiere sobrecargar las paredes con armarios de gran altura, se impone como opción el uso de los estantes. (Santos Quartino, 2010)

La versatilidad y la multifuncionalidad de los espacios de uso común de la casa no quitan la necesidad de disfrutar de espacios íntimos. El dormitorio, que tradicionalmente era solo una habitación para descansar, se ha convertido en una sala individual donde también es posible estudiar, jugar, leer, escuchar música, etcétera. Esta variedad de usos obliga a idear soluciones más flexibles para guardar objetos y colocar adornos nuevos, aparte del vestuario y la ropa de cama. (Santos Quartino, 2010)

En las habitaciones infantiles, es necesario que prime la imaginación y la flexibilidad ya que son los dos ingredientes básicos para planificar, amueblar y decorar un espacio infantil. Se necesita imaginación para poder igualar la creatividad de un niño, y flexibilidad para adaptarse a las diferentes propuestas que surgen dependiendo la familia. Es necesario tener en cuenta diferentes propuestas para solucionar aspectos funcionales, siempre siguiendo la temática infantil, en este caso. Un ejemplo de esto son los muebles con ruedas o que se desplazan sobre rieles que permiten cambiar la distribución de los elementos de la habitación en función del uso que se les quiera proporcionar. Otra opción es un baúl a los pies de la cama, ya que funciona como contenedor, como asiento, y como elemento decorativo. Además, si el espacio es reducido, se puede tener en cuenta un mueble que incluya el escritorio y la cama, lo cual permite una zona tanto para dormir como para estudiar. (Santos Quartino, 2010)

Con respecto al living y al comedor, los mismos son en la actualidad espacios de trabajo, lugares de reunión, de lectura, sala de televisión, entre otros. Todas estas funciones hacen del salón una zona multiuso. Existen diferentes opciones de mobiliario para involucrar en un living o comedor. Una opción es diferenciarlos con un panel divisorio para generar privacidad o simplemente, recoger los objetos que no son usados. (Santos Quartino, 2010)

Una solución para no obstaculizar la circulación y realzar la amplitud del espacio es crear pocos muebles, pero bien diseñados. Es decir, mobiliario funcional que cumpla los cargos de almacenaje, soporte de televisores y decoración. Asimismo, los mismos pueden servir

para ocultar los equipos de imagen y sonido. Se debe tener en cuenta, en estos casos, que se necesita una salida trasera para cables. (Santos Quartino, 2010)

Teniendo en cuenta que actualmente el número de personas que deciden trabajar desde su hogar va en aumento, es imprescindible que un profesional en el diseño de interiores esté capacitado para realizar estudios o espacios de trabajo dentro de un hogar, con sus singularidades de organización y funcionalidad. (Santos Quartino, 2010)

Además, se debe tener en cuenta que la introducción de las nuevas tecnologías en los hogares ha transformado profundamente la forma de trabajar y de estudiar, los cables abundan y las estanterías y librerías se reducen. Es necesario tener en cuenta que el secreto para mantener el orden en la zona de trabajo es designar un lugar a cada cosa, ya que los objetos que son fáciles de encontrar también son fáciles de recoger. Un diseñador, debe conocer como la persona que va a trabajar allí suele utilizar las cosas y herramientas, para ubicarlas en un sitio lógico. (Santos Quartino, 2010)

El rincón de trabajo es especialmente sensible al desorden, por lo que hay que prever estantes, cajoneras, o módulos donde lo preciso se encuentre a mano del que lo utilice y no moleste dentro del espacio, ya que la manera de trabajar y de ordenar el espacio es algo muy personal y subjetivo. Es importante tener en cuenta, que cuando los recursos y el espacio son escasos, se deben compatibilizar los diferentes usos. (Santos Quartino, 2010)

Un estante más amplio de lo normal es suficiente para ubicar una superficie donde escribir o donde situar los objetos de trabajo. Esta es una solución sugerida cuando el espacio escasea y no se precisa una zona de trabajo muy amplia ni con grandes pretensiones. Un lugar de trabajo puede organizarse en cualquier rincón, pero no se debe improvisar de cualquier manera si el objetivo es que sea eficiente y confortable. (Santos Quartino, 2010)

El sistema de almacenaje más liviano es el que va colgado en la pared, sobre todo las estanterías de madera, metal o cristal, que generan diseños originales. Si se adecuan las

dimensiones de las mismas al espacio disponible y al uso que van a tener es posible que el espacio se convierta en una zona confortable de trabajo. Las estanterías y librerías hechas a medida le permiten al usuario aprovechar los huecos disponibles y la altura de las paredes. Si bien las librerías hasta el techo son decorativas y tienen una gran capacidad, se deben escoger sistemas para facilitar el acceso a todos los rincones. (Santos Quartino, 2010)

Por lo tanto, un ambiente limpio y agradable, aunque carezca de gran tamaño, transmite una sensación de tranquilidad, y convierte el momento de trabajo en una actividad placentera. Por el contrario, es difícil que un espacio cargado de muebles tenga una apariencia ordenada. Una de las opciones para que esto no suceda es ocultar el escritorio tras paneles de madera o de otro material, ya sea de suelo a techo o solo una parte de la librería, para que de esta manera, el usuario tenga la posibilidad de obtener un centro de trabajo sin que moleste ni interfiera con los demás cuando no se esté usando. (Santos Quartino, 2010)

Otro espacio a tener en cuenta en el hogar es la zona de ocio, ya que el agotador estilo de vida moderno acaba agotando el cuerpo y la mente, y a veces lo único que se espera es llegar al hogar y disfrutar de su comodidad, para poder relajarse y olvidar por un momento las responsabilidades. Si bien los espacios de ocio están dirigidos especialmente a adultos, en algunos casos son destinados también a los niños, ya que están constituidos por aparatos de alta tecnología, como también por juegos de mesa y mobiliario infantil. (Santos Quartino, 2010).

Si un espacio de ocio está dirigido a personas amantes del cine estará compuesto por una sala en donde se pueda reunir a muchas personas, caracterizada por la comodidad de su mobiliario y la capacidad acústica de sus paredes. Una zona de ocio también puede estar destinada a una bodega, transformando un espacio en una íntima sala de cata de vinos. (Santos Quartino, 2010).

1.3. Estudio integral

El objetivo es realizar un estudio integral, esto quiere decir un estudio de diseño de interiores que ofrezca un servicio adicional. Dicho servicio se trata de la construcción de mobiliario, objetos y revestimientos.

Por lo tanto, se asocia al estudio de interiores con una carpintería familiar, la cual ya existe y se encuentra en funcionamiento en la actualidad, ambos ubicados en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe.

Este proyecto está dirigido a personas, empresas, o familias que deseen remodelar sus espacios, crear espacios desde cero, solucionar cuestiones espaciales y técnicas, o personas amantes del diseño.

La idea del proyecto surge a partir de una observación realizada en ésta ciudad. Se puede notar que está en pleno crecimiento y aumenta notablemente el número de hogares y empresas en construcción. La ausencia de diseñadores de interiores es visible, los arquitectos se encargan de realizar el trabajo de los mismos.

Además, se analizaron diferentes factores, tanto económicos, sociales, y culturales. Con respecto a la economía, en Rafaela predomina la clase social media-alta. Éste es un factor muy importante para el nuevo proyecto. La sociedad considera interesante contratar a un diseñador de interiores para embellecer sus hogares, empresas, oficinas, entre otros. Debido a la escases de profesionales en éste rubro en la ciudad, algunas familias deciden contratar diseñadores de otras ciudades.

Los estudios de interiores que se encuentran en Rafaela son pocos. Por lo tanto, se propone adicionar un estudio propio. El objetivo es brindar un valor agregado, que lo diferencie de los demás.

Los clientes encargarán los diseños que desean obtener, los mismos se planearán, se desarrollarán y se ejecutarán en el estudio de interiores. Una vez aprobado el proyecto, se le ofrecerá al cliente la oportunidad de obtener no sólo la idea creativa, sino también la

entrega del mobiliario junto con la misma. Es por eso, que el resultado final es un proyecto totalmente resuelto. De esta manera se le brinda una experiencia satisfactoria al cliente, ya que no debe preocuparse por equipar su nuevo hogar.

1.4. Cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la *Harvard Business School*, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es ésta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (Luggisi, 1996)

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. (Luggisi, 1996)

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal, que son la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia vertical, como el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Luggisi, 1996)

Analizando el emprendimiento propio, los productos sustitutos son los proyectos realizados por los arquitectos, que en gran medida se encargan de los trabajos de los interioristas.

La amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria se refiere a los nuevos diseñadores de interiores que pueden detectar la misma necesidad que la propia y desarrollarse como profesionales en la ciudad de Rafaela.

La rivalidad entre competidores es poca, lo cual es un punto favorable. Esto puede cambiar con el paso del tiempo, y convertirse en una cuestión alarmante.

El poder de negociación con proveedores y clientes es un factor importante para el emprendimiento. Los profesionales deben tener una amplia gama de proveedores a disposición, para que el cliente pueda escoger el que sea de su preferencia. Además debe controlar que los mismos cumplan con su trabajo en tiempo y forma ya que esto puede atrasar en gran medida la producción. Es importante que haya una buena relación con los proveedores, ya que la comunicación es el factor más importante para que el resultado final sea bueno. Lo mismo sucede con los clientes, ya que hay que entender correctamente lo que desean, cual es la estética que quieren que se logre con el trabajo, y cuáles son sus prioridades, tanto referidas al diseño, como también económicas.

1.5. Metodología

Una vez realizado este análisis previo, se debe evaluar cuál será la metodología para llevar adelante este proyecto. Se consideró relevante realizar encuestas a diferentes personas ajenas al rubro. Se indagó acerca de cuál es su pensamiento acerca de un estudio integral, es decir, adicionar el servicio de carpintería al estudio interiorista.

El objetivo principal fue obtener resultados, tanto positivos como negativos acerca de la idea generada, con el fin de conocer los diferentes pensamientos.

De esta forma, se obtuvo una idea aproximada acerca de si este proyecto repercutirá de forma positiva o negativa en la sociedad.

Se encuestaron a 50 personas de Rafaela, provenientes de diferentes barrios de la ciudad. Se propusieron preguntas abiertas. En primer lugar se indagó acerca de si es considerado fundamental el trabajo de un diseñador de interiores, y si se lo contrataría en el caso de que sea necesario, y por qué se haría o no. También se indagó acerca de qué muebles en particular son de su preferencia, proponiendo completar con el estilo elegido. Por otra parte, se indagó acerca de si se cree satisfactoria la tarea de comprar mobiliario

en locales comerciales y el porqué de esta cuestión. Siguiendo con la encuesta, se preguntó si sería una solución para los interrogados que el interiorista les ahorre esta experiencia. Para finalizar se realizó una pregunta referida al pensamiento acerca de un estudio de interiores relacionado con una carpintería, el cual ofrezca el servicio adicional de la entrega de los muebles junto con el proyecto.

Los resultados fueron positivos, ya que aproximadamente el 80 por ciento de los interrogados respondieron que consideran funcional la propuesta planteada, y que no disfrutarían el hecho de tener que recorrer diferentes locales en busca del mueble apropiado para el espacio, sino que, es de su preferencia que se les proponga el diseño del mueble y se construya a medida y gusto propio.

Capítulo 2. Administración

En este capítulo se plantea la introducción a la administración, en donde se expone su concepto y las funciones de la misma, explicando el emprendimiento propio relacionado con este conocimiento. Aquí se despliega como está conformado tanto el estudio de interiores como la carpintería. Además, se explica porque la administración es una necesidad fundamental para cualquier organización y la necesidad fundamental de la existencia de la misma en cualquier empresa.

Este capítulo también está conformado por un inciso que habla de las habilidades administrativas y la jerarquía organizacional, en donde se proponen las diferentes habilidades que puede haber dentro de la empresa y se relaciona esto con el proyecto personal.

Además se exponen los factores que determinan una amplitud efectiva y las técnicas de comunicación, en donde se incluye la comunicación interna, abarcando la utilización de la misma dentro de la empresa, y para qué sirve.

Otro subtítulo que se incluye es el de motivación, y a continuación, los motivadores, que son los factores que inducen a los individuos a actuar. Estos conceptos se relacionan con el emprendimiento propio, y se explica cómo se motivará a los empleados.

2.1. Introducción a la administración

La administración, al igual que todas las otras actividades, tanto si se trata de medicina, ingeniería o composición musical, es un arte, dado a que son conocimientos prácticos. Por lo tanto, es realizar las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. No obstante, los gerentes pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento de la administración. Por ende, se puede afirmar que la administración como práctica es un arte, es el conocimiento organizado en que se basa la práctica que se puede considerar como una ciencia. (Koontz y Weihrich, 1991)

Ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino que son complementarios. A medida que mejora la ciencia, también lo debería hacer el arte, tal como ha ocurrido en las ciencias biológicas y físicas. Naturalmente, la ciencia en la que se basa la administración es bastante inexacta e imperfecta. (Koontz y Weihrich, 1991)

Según Koontz y Weihrich:

Esto es cierto debido a que muchas variables con las que tratan los gerentes son extremadamente complejas. A pesar de ello, este conocimiento de la administración desde luego puede mejorar la práctica administrativa. Los médicos sin la ventaja de la ciencia serían poco más que curanderos. Los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia de la administración tienen que confiar en la suerte, en la intuición, o en lo que hicieron en el pasado. (1991, p. 11).

En la administración, se dice que los errores de los gerentes son los ensayos de sus subordinados. No tendrán dónde obtener una orientación significativa aparte del conocimiento acumulado en que fundamenten su práctica.

Siguiendo a Slocum y Hellriegel, un administrador es aquella persona encargada de asignar recursos tanto humanos como materiales y dirigir las operaciones de un departamento u organización entera. La dirección y operaciones generales de una organización son responsabilidad de los administradores de primer nivel. Los mismos suelen representar a sus organizaciones en asuntos comunitarios, negociaciones con el gobierno o tratos de negocios. Además, dedican la mayor parte de su tiempo a hablar con otros administradores del mismo nivel de la compañía y con personas fuera de ésta. (1998)

Por otra parte, los administradores funcionales supervisan a empleados con habilidades especiales en un área de operación como por ejemplo contabilidad, comercialización o producción. No determinan los sueldos de los empleados de la compañía, sino que comprueban que los cheques sean emitidos a tiempo y por las cantidades correctas. (Slocum, 1998)

2.1.1. Las funciones de la administración

Estudiosos y gerentes han encontrado que el análisis de la administración se posibilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Es por eso que al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas, tales como planeación, organización, integración, dirección y control, en torno a las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones. Así es como los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones. (Koontz y Weihrich, 1991)

La planeación consiste en reflexionar sobre la naturaleza de la organización, y a partir de eso decidir cual resulta la mejor forma de situarla y posicionarla en su ambiente, cómo se deben desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los diferentes riesgos y oportunidades que surjan. Por otra parte, la organización se refiere a la división de la organización en diferentes unidades comúnmente llamadas departamentos, y en subunidades conocidas como secciones, que tienen diferentes responsabilidades y una estructura propia. (Hampton, 1989)

La integración es una función administrativa que debe prevalecer en todas las organizaciones, ya que se trata de mantener en contacto a todas las partes de la empresa, y que todas funcionen cumpliendo sus respectivas tareas, pero a su vez, contribuyendo con la organización en su conjunto. Por otro lado, la dirección se refiere a las diferentes actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter de la organización. El control, por último, es un proceso que consiste en vigilar el proceso siempre teniendo en cuenta los objetivos y normas propuestas en la planeación. El control relaciona el progreso o avance con la propuesta que se pactó en la etapa de la planeación. (Hampton, 1989)

Esta estructura fue comprobada y se ha usado durante muchos años. Aunque existen diferentes formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los autores de

libros de texto en la actualidad han adoptado esta estructura o una similar, incluso luego de experimentar en ocasiones con formas alternativas de estructurar el conocimiento. (Koontz y Wehrich, 1991)

Algunos estudiosos han organizado el conocimiento administrativo alrededor de los roles de los gerentes, como se muestra la perspectiva. Este enfoque ha hecho aportes significativos al estudio de la administración, dado a que también centra su atención en lo que hacen los gerentes y proporciona evidencia de planeación, organización, integración, dirección y control. (Koontz y Wehrich, 1991)

El emprendimiento propio estará dispuesto de dos sectores. Uno es el estudio de interiores, y otro, es la carpintería. Por lo tanto, ambos deben contar con una administración interna propia.

Con respecto al estudio interiorista, será una empresa pequeña la cual estará conformada por la dueña del mismo, y empleados encargados de realizar trabajos en computación, desarrollándolos en programas de diseño para entregar luego una versión digital. Las cinco funciones administrativas, tales como planeación, organización, integración, dirección y control, son realizadas por la dueña del lugar. La misma ocupará el lugar de gerente dentro de la organización. Con respecto a la planeación, se organizarán los diferentes trabajos que surjan, organizando los tiempos, reuniones, y desarrollo de los mismos. Además, se buscará integración al realizar los trabajos, es decir, que todas las partes que forman el estudio operen en conjunto con el fin de obtener un resultado en común. El control se realizará a lo largo del proceso, y también al finalizar el mismo, con el fin de que no haya errores a la hora de entregar un proyecto a los clientes.

Con respecto a la carpintería, es una gran empresa, en la cual las cinco funciones administrativas no son realizadas únicamente por el dueño de la misma. La diferencia con el estudio de interiores es que la misma se encuentra en funcionamiento en la actualidad, por lo tanto cuenta con muchos empleados a disposición, los que se encargan también,

junto con el jefe, de organizar los trabajos y realizar los controles que sean pertinentes para que haya buenos resultados. La función que realiza el dueño es la dirección, ya que designa el momento en que se tienen que realizar los trabajos, y las personas que se encargarán de los mismos.

2.1.2. La administración como una necesidad fundamental para cualquier organización

A los gerentes se les encarga la responsabilidad de realizar acciones que harán posible que las personas lleven a cabo sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas cuyo fin es la utilidad y a las no lucrativas, tanto a empresas industriales como de servicios. El término empresa se refiere a negocios, agencias del gobierno, hospitales, universidades y otras organizaciones. (Koontz, 1990).

2.1.3. Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional

Koontz, identifica tres clases de habilidades para los administradores. A éstas, se puede añadir una cuarta, la capacidad de diseñar soluciones. (1990).

Por una parte, la habilidad técnica es el conocimiento y la pericia en actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, representa trabajar con herramientas y técnicas específicas. Por ejemplo, el trabajo con herramientas de los mecánicos, sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles cómo usar esas herramientas. En forma similar, los contadores aplican técnicas específicas para realizar su trabajo. Por otra parte, la habilidad humana es la capacidad de trabajar con personas, es esfuerzo cooperativo, es trabajo en equipo, es la creación de un medio en el cual las personas se sientan seguras y libres de expresar sus opiniones. (Koontz, 1990)

La habilidad conceptual es la capacidad de ver la gran imagen, reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre los elementos. Por último, la habilidad de diseño es la capacidad de solucionar problemas de tal manera que

beneficie a la empresa. Para ser efectivos, en particular en los niveles más altos de la organización, los gerentes tienen que estar en posibilidad de hacer algo más que ver un problema. Tienen que tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar la solución práctica. Si los gerentes tan sólo ven el problema y se convierten en observadores de problemas, fracasarán. Los gerentes necesitan tener también la valiosa habilidad de estar en posibilidad de diseñar una solución factible para el problema de las realidades a las que se enfrentan. (Koontz, 1990)

Según Koontz:

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir en diversos niveles de la jerarquía organizacional. Las habilidades técnicas son de mayor importancia a nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles en las interacciones frecuentes con los subordinados. Las habilidades conceptuales, por otro lado, no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior. En el nivel medio de la administración, disminuye la necesidad de habilidades técnicas, las habilidades humanas todavía son esenciales, las habilidades conceptuales cobran importancia. (1990, p. 367).

En el estudio interiorista es importante la habilidad humana, ya que debe predominar el trabajo en equipo y la capacidad de todos los integrantes de trabajar con otras personas, y de que el esfuerzo sea cooperativo. El consenso y las diferentes opiniones serán pilares fundamentales para que los trabajos en equipo sean la causa de proyectos creativos y originales. De esta manera, la empresa aumentará su producción y su nivel. Además, será importante la habilidad conceptual, ya que se tendrán que reconocer los elementos que son importantes para los clientes, darle importancia a estos puntos y tener la capacidad de resaltarlos. Por último y como punto fundamental, la habilidad de diseño deberá hacerse presente en el estudio. Los integrantes del mismo deberán ser capaces de poder resolver los problemas que se presenten en un proyecto, sin perder la estética del mismo.

Dentro de la carpintería, la habilidad técnica es la más importante, ya que incluye el conocimiento en actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. En éste

caso, se trabaja con herramientas, máquinas y técnicas específicas para confeccionar los muebles, objetos o revestimientos. Esta habilidad la poseen tanto los empleados, como el dueño, que debe saber cómo solucionar un problema en el caso de que éste exista. Para lograr este resultado se realizaron capacitaciones previas, dictadas por un ingeniero en maquinaria. También está presente dentro de la carpintería la habilidad humana. El dueño tiene una buena relación con los empleados y tiene la capacidad de comunicar la forma de trabajo, la distribución de los roles, y los tiempos en los cuales éstos deben ser terminados.

2.2. Factores que determinan una amplitud efectiva

El número de los empleados que puede administrar con efectividad un gerente depende de los factores fundamentales. Aparte de capacidades personales tales como comprender con rapidez, llevarse bien con la gente y merecer lealtad y respeto, la determinante más importante es la capacidad del gerente de reducir el tiempo que dedica al personal de una organización. Es natural que esta capacidad varíe con respecto a los gerentes y sus trabajos, pero varios factores tienen una gran influencia sobre el número y la frecuencia de esos contactos y por lo tanto sobre la amplitud de la administración. (Koontz y Weihrich, 1991)

Cuanto mejor sea la capacitación de los empleados, menor será el número de relaciones superior-subordinado necesarias, ya que los que estén bien capacitados no sólo requieren menos tiempo de su gerente, sino también menos contacto con ellos. En las industrias nuevas, los problemas de capacitación aumentan y son más complejos. Es por eso que es necesario que haya una buena comunicación en la empresa y claridad en la delegación de autoridad, ya que aunque la capacitación le permite a los gerentes reducir la periodicidad y la duración de los contactos que consumen tiempo, la principal causa de la carga en tiempo de las relaciones superior-subordinado se encuentra en la organización que se presenta de forma confusa. (Koontz y Weihrich, 1991)

El síntoma más grave de la organización deficiente que afecta a la amplitud de la gerencia es la delegación de autoridad inadecuada o poco clara. Si un gerente delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado bien capacitado podrá hacerla con un mínimo de tiempo y atención del gerente. Sin embargo, si la tarea del subordinado no puede hacerse, si no está definida con claridad, o si el subordinado no tiene la autoridad para llevarla a cabo con efectividad, o no se realizará la tarea o el gerente tendrá que dedicar una cantidad de tiempo desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado. (Koontz y Wehrich, 1991, p.150)

En una empresa es de suma importancia tanto la claridad de la delegación de autoridad, como la claridad en los planes. Gran parte del trabajo de un empleado se define mediante los planes a poner en práctica, ya que si estos planes están bien definidos, son operables, si se ha delegado la autoridad para ejecutarlos y si el empleado comprende fácilmente lo que se espera de él, se precisará poco tiempo del supervisor.

Por el contrario, si no se pueden establecer con exactitud los planes y los empleados deben realizar gran parte de su propia planeación, pueden requerir mucha supervisión. Además, si el supervisor ha establecido políticas claras que guíen las decisiones y se ha asegurado de que sean estables con las operaciones y las metas de un departamento y si el subordinado las entiende, se necesitará de menos tiempo de supervisores de lo que sería el caso si no hay comprensión o estas políticas fueran incompletas. (Koontz y Wehrich, 1991)

2.3. Técnicas de comunicación

Las técnicas de la comunicación son utilizadas con una determinada eficiencia interviniendo sobre la amplitud de la gerencia. Una clase de dispositivo de comunicación son los estándares objetivos de control, pero muchas otras técnicas comprimen el tiempo dedicado a los empleados. (Koontz y Wehrich, 1991)

El gerente está sometido a una gran presión ya que cada plan, instrucción, orden o regla se debe comunicar mediante el contacto personal y cada cambio en la organización o inconveniente con los empleados se tiene que manejar verbalmente. Es por eso que es necesario tener en cuenta que la capacidad de comunicar los planes y las instrucciones

con claridad y consciencia aumenta la amplitud de un gerente, dado a que si el empleado sigue teniendo dudas sobre lo que se ha dicho luego de abandonar la oficina de su superior o de recibir instrucciones, es probable que requiera algunas reuniones adicionales. Como conclusión, el trabajo del empleado se facilita mucho por los gerentes que pueden expresarse de forma adecuada. (Koontz y Wehrich,1991)

Según Daft y Steers las comunicaciones organizacionales fluyen en tres direcciones diferentes: ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente es utilizada primordialmente por la gerencia con el fin de influir en el personal en los niveles inferiores dentro de la organización. Por lo general, este tipo de comunicación se relaciona con las metas, estrategias y objetivos para la organización, así como también con las instrucciones, la política, los procedimientos y arreglos estructurales y la evaluación y corrección del desempeño. Por otra parte, la comunicación ascendente provee datos a la gerencia en los niveles superiores respecto a las actividades y el desempeño en toda la organización. Esta comunicación ayuda a la gerencia a interpretar las actividades de la empresa y el desempeño de la organización. Por último, la comunicación horizontal hace referencia a los flujos laterales de información que suceden tanto dentro de los departamentos como también entre ellos. El objetivo de este tipo de comunicación es la coordinación, que es el proceso mediante el cual las personas trabajan en conjunto para alcanzar las metas totales de la empresa. (1997).

2.3.1. Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Además, puede representar un medio para alcanzar un fin, en donde lo más importante es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, es decir, al personal de una empresa y a todos sus integrantes, que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

Por lo tanto, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal objetivo el generar motivación para los recursos humanos y hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los fines éticos y productivos de la compañía. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Además, la comunicación interna intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de gerencia de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan y ofrecer un buen clima laboral. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Se puede afirmar que la comunicación interna permite generar compromiso por parte del personal, es decir, promover la responsabilidad de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo. Además permite armonizar las acciones de la empresa evitando oposición y disconformidad en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Por otra parte, la comunicación interna supone generar un cambio de actitudes ya que a partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede crear una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar los objetivos pactados por la empresa. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Finalmente, la comunicación interna permite también mejorar la productividad, ya que al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y se encuentran en condiciones de desarrollar su labor con el fin de mejorar sus niveles productivos. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo con la estrategia global en materia de comunicación corporativa que la empresa quiera poner en marcha. Aunque, deben estar enmarcadas y delineadas dentro del plan de gestión y no configurarlas como una actividad alejada del *management*. Por este motivo, se puede afirmar que hacer comunicaciones internas no significa realizar un *house organ*, por ejemplo, ésa sería una única herramienta puesta al

servicio de las comunicaciones internas especificada dentro del plan de comunicación de la empresa. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008, p.61)

2.3.2. Cinco instancias necesarias para la comunicación interna.

Un desarrollo eficiente de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas. Éstas son, el pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

La primera etapa, la de pre diagnóstico, ofrece un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto con el fin de revelar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría. La segunda etapa, la del diagnóstico, descubre las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición. La tercera instancia es la planificación que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, esto quiere decir, las necesidades y mejoras que se deben consumir en esa institución en relación a la comunicación interna. En conclusión, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

En la etapa de ejecución se ejecutan las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede involucrar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de CI, reuniones, entre otros.

La última instancia hace referencia al seguimiento del proceso de implementación del plan. Por lo tanto, se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase es también diagnóstica ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de CI. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

2.4. Cantidad de personal necesario

El gerente puede encontrar que resulta valioso y estimulante para los empleados reunirse y discutir problemas en una conferencia abierta. Hay ocasiones, en las que las situaciones no se pueden manejar por completo con informes por escrito, declaraciones de política, documentos de planeación y otras comunicaciones que no incluyan contacto personal. Por ejemplo, algunos inconvenientes de índole política son tan delicados que sólo se pueden manejar en reuniones cara a cara. (Koontz y Wehrich, 1991)

Hay algunas situaciones en las cuales la mejor forma de comunicar un problema, dar instrucciones a un subordinado o tener una idea de cómo piensa la gente sobre algún asunto es dedicar cierto tiempo al contacto personal. Sin embargo, es importante preguntarse si se pudiera reducir el alto porcentaje del tiempo de los ejecutivos dedicado a reuniones y comités, mediante una mejor capacitación, una mejor elaboración de políticas y planeación, una delegación más clara, un trabajo de staff más concienzudo, mejores sistemas de control y estándares objetivos y, en general, la mejor aplicación de los principios acertados de administración. También hay que preguntarse si no sería mejor emplear en el pensamiento y el estudio gran parte del tiempo dedicado al contacto personal. (Koontz y Wehrich, 1991, p.152)

2.5. Motivación

Los motivos se basan en necesidades que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas de estas necesidades son primarias, como por ejemplo el agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras necesidades pueden considerarse como secundarias, como por ejemplo la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, entrega y logro. Este tipo de necesidades cambian con respecto a la intensidad y el tiempo de acuerdo a los individuos.

La motivación es un término general aplicado a todo tipo de deseos, impulsos, aspiraciones, necesidades y fuerzas similares. Cuando los gerentes motivan al personal, se aseguran de que los mismos actúen de la forma deseada. (Koontz y Wehrich, 2008)

Cuando un trabajador se encuentra motivado, se puede decir que es auténtico, pone su espíritu en su trabajo, tiene interés y es imaginativo. Este tipo de trabajador puede superar a cinco que no están motivados. (Radzik y Emek, 1994).

Según Radzik y Emek:

La motivación no es una fuerza misteriosamente esquiva que desafía a toda comprensión. Es algo analizable y, una vez que se la identifica, se puede reproducir a voluntad. Esto significa que al comprender lo que motiva a un subordinado o le quita la motivación, un gerente puede producir un resultado predecible, al exhibir una conducta específica. (1994).

Una persona que se encuentra motivada posee constancia, la cual es un seguimiento continuo o perseverante. La gente que es constante mantiene un alto nivel de esfuerzo a pesar de las diferentes dificultades que le van surgiendo. Por lo tanto, la persistencia y el esfuerzo llevarán a resultados favorables de desempeño en el ámbito laboral. Se debe considerar la calidad del esfuerzo de la persona, ya que el mismo es dirigido hacia las metas de la organización. Se trata a la motivación como un proceso de satisfacción de una necesidad. Una necesidad, significa un estado interno que hace parecer atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula los deseos dentro del individuo. Estos deseos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas que si se logra, satisfacen la necesidad y llevan a la reducción de la tensión. (Robbins,1998).

Según Robbins:

Podemos decir que los empleados motivados están en tensión. Para relajar esta tensión, ejercen el esfuerzo. Mientras más grande sea la tensión, más grande será el nivel de esfuerzo. Si este esfuerzo lleva exitosamente a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero puesto que estamos interesados en el comportamiento del trabajo, este esfuerzo de reducción de tensión debe también dirigirse hacia las metas de la organización. (1998, p. 389).

2.6. Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos. Por otro lado funcionan como medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades o

intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras. (Koontz y Wehrich, 2008)

Un gerente puede motivar a los empleados estableciendo un ambiente favorable a ciertos impulsos. Por ejemplo, aquellas personas que han podido lograr una buena reputación tienden a estar motivadas a mantener la misma. En forma similar, el ambiente de un negocio o empresa en el que el desempeño gerencial es efectivo y eficiente tiende a fomentar y desarrollar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría. Por lo tanto, se puede afirmar que un motivador es algo que influye de manera positiva en la conducta de una persona y representa la diferencia en lo que hará la misma. En cualquier empresa organizada los gerentes deben estar preocupados por los motivadores y deben pensar como los utilizarán. (Koontz y Wehrich, 2008)

Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos en diferentes formas. Los gerentes tienen que usar aquellos motivadores que llevarán a las personas a desarrollarse de un modo efectivo para la empresa que las emplea. Lo que deben tener en cuenta los gerentes a la hora de contratar a un empleado, es que nunca estarán contratando a la totalidad de la persona, ya que ésta tiene deseos e impulsos ajenos a la empresa. Pero para que una compañía sea eficiente y logre el éxito deseado se debe estimular y satisfacer una cantidad suficiente de los impulsos de cada persona con el fin de asegurar un buen desempeño. (Koontz y Wehrich, 2008)

2.6.1. Motivación, liderazgo y administración

Tanto la interacción de la motivación como el clima organizacional resaltan los aspectos del sistema de la motivación y además insisten en cómo la motivación al mismo tiempo que depende de los estilos de liderazgo y de la práctica de administración también repercute sobre ellos. Los líderes y los gerentes deben responder a las motivaciones de las personas si es que desean generar un ambiente en el cual las personas se

desempeñen en buen modo. De la misma manera, pueden crear un clima que fomentará o reducirá la motivación. (Koontz y Weihrich, 2008)

Los superiores diseñan un ambiente para el desempeño cuando se preocupan por que se establezcan metas comprobables, desarrollen estrategias y las comuniquen y hagan planes para lograr los objetivos de la organización. Lo hacen también al diseñar un sistema de roles organizacionales en el cual las personas puedan ser efectivas. (Koontz y Weihrich, 2008)

Los gerentes lo hacen también cuando se aseguran que la estructura cuenta con el personal adecuado. Sus estilos de liderazgo y su capacidad para solucionar problemas de comunicación son también fundamentales para la administración. Y los gerentes hacen mucho para crear un ambiente efectivo cuando se aseguran que las herramientas de control, la información y los enfoques les proporcionan a las personas el conocimiento de retroalimentación que necesitan tener para una motivación efectiva. (Koontz y Weihrich, 1991, p.360).

La motivación dentro del estudio de diseño de interiores estará establecida de la siguiente manera: se realizarán eventos anuales en el mes de diciembre con el fin de exponer los trabajos realizados en el año. Estarán presente en los mismos el personal de trabajo y clientes.

Por otra parte, la dueña del estudio realizará una evaluación anual con el fin de observar si la empresa creció con respecto a ingresos y reconocimiento. Los empleados que hayan superado las expectativas, o hayan tenido un muy buen desarrollo en la empresa, serán motivados con un aumento de sueldo. Por el contrario, los que no hayan alcanzado las expectativas seguirán manteniendo el salario mensual.

Para que el personal mejore su desempeño, es necesario realizar capacitaciones, que también sirven como motivación ya que se les brinda a los empleados la posibilidad de mejorar su nivel. Esto se realiza con el objetivo de mantener al personal activo, mejorar en el desarrollo de las tareas y aumentar la productividad.

2.7. El sistema y el proceso de control

La medición y la corrección del desempeño son las funciones principales de la gerencia. Esto tiene como fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. Algunos autores consideran que estas funciones no se pueden divorciar. No obstante, es conveniente separarlas conceptualmente, y es por esa razón que se estudian en forma individual. Sin embargo, la planeación y el control se tienen que contemplar como las hojas de una tijera, ya que éstas no se pueden unificar al menos que existan dos hojas. (Koontz y Weihrich, 2008)

El proceso de control no es posible si no existen objetivos y planes específicos, ya que el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos. El control es la función de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos gerentes, no tienen presente que la responsabilidad principal del ejercicio del control depende de cada uno de ellos ya que son los que tienen a cargo la ejecución de planes. En ocasiones, debido a la autoridad de los gerentes de niveles superiores y su responsabilidad resultante, se insiste mucho en el control a los niveles más altos, y es por eso que las personas suponen que se necesita poco control en los niveles inferiores. Debido a que el control es una función administrativa esencial en cada nivel, todos los gerentes tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo. (Koontz y Weihrich, 2008)

Básicamente, el control gerencial implica el mismo proceso básico de control que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Algunos sistemas se auto controlan mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones de los estándares e indica los cambios. En otras palabras, los sistemas suelen utilizar algunas de sus energías para retroalimentar información que compare el desempeño contra un estándar que inicie la acción correctiva. Por lo general, se distingue al control

gerencial como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato normal en los hogares. (Koontz y Weihrich, 2008)

Capítulo 3. Factores clave del éxito

En el presente capítulo se plantea el desarrollo de una idea y creación de un nuevo concepto, es decir, se exponen las virtudes y defectos al crear un emprendimiento. Se toma en cuenta el trato con el cliente como un factor importante dentro de un negocio y se exponen estrategias para que esto se facilite.

Un inciso describe el planeamiento estratégico, en donde se plantean las tres etapas del mismo, con el fin de dar a conocer los pasos que deben seguirse para lograr un análisis previo al desarrollo.

Se explican en otro sub capítulo, las estrategias genéricas de Porter, dando a conocer las diferencias de cada una y las finalidades que se pretende lograr con cada una de ellas. Estas estrategias, que se tratan de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación, son comparadas con el emprendimiento propio y se explica cual será considerada utilizar.

Además, se expresan las acciones competitivas, es decir, como la competencia influye en la empresa y las características principales de una guerra competitiva en el sector industrial.

Por último, se exponen los conceptos a tener en cuenta, al seleccionar un cliente y el poder negociador que los compradores tienen sobre las empresas.

3.1. Desarrollo de una idea y creación de un nuevo concepto.

Empezar una empresa desde cero es uno de los proyectos más importantes en la vida de una persona y, a su vez, el que más miedo despierta, por el riesgo de fracasar que implica.

El éxito o el fracaso de una empresa son las dos caras de una misma moneda, ya que ambos reflejan la suma de una serie de aciertos y errores, sólo que en diferentes proporciones.

La realidad que se puede observar en el mercado es que el 70 % de los emprendimientos que surgen no pasa el primer año de vida y sólo el 22 % llega al tercero. Para muchos, el fracaso es la consecuencia de la crisis económica, de la falta de créditos para PyMEs con tasas accesibles o de la recesión. El resultado no es casual, ya que es el reflejo de las decisiones tomadas, son muy pocas las personas que asumen la responsabilidad por los resultados. Es por esta razón, que lo que marca la diferencia en la planificación del emprendimiento es una estrategia acertada. (Luchia-Puig, 1998)

Todo negocio nace de una idea. Cuando a esa idea se le da una ventaja diferencial sobre lo que ya existe y, a su vez, se logra crear valor agregado desde el consumidor, estamos ante un nuevo concepto, que tendrá mejores posibilidades de transformarse en un negocio. (Luchia-Puig, 1998, p. 10)

Lo cierto es que buenas ideas hay muchas y, habitualmente, se piensa que cualquiera puede desarrollarlas. La realidad muestra que en muchos casos, los fracasos empresariales se deben a que esas buenas ideas estuvieron mal realizadas. (Luchia-Puig, 1998)

A su vez, se necesita una profunda identificación del emprendedor con el área de negocios en la que se desarrolla esa idea, de la misma forma, con el tipo de servicio que ejecutará.

Las ideas de negocios no pueden producirse de manera aislada, sino que deben responder a una necesidad real y genuina del mercado. (Luchia-Puig, 1998)

Si bien el tamaño de la empresa en algún momento fue un indicador de éxito, hoy en día, no sucede lo mismo. Los cambios en el juego de los negocios ponen en evidencia las particularidades de las grandes y de las pequeñas empresas. Las que tienen más éxito son aquellas innovadoras, cerca de sus clientes y ágiles para moverse dentro del mercado. Mientras las grandes tratan de ajustarse el cinturón y adaptarse a las nuevas tendencias, las chicas emergen como agentes de mutación en distintas economías en el mundo. (Luchia-Puig, 1998)

Siguiendo a Puig, la autora explica que irónicamente, mientras las pequeñas empresas intentan mostrarse con la imagen de las grandes, ya que todavía el éxito se sigue identificando con el tamaño de la organización, los gigantes han comenzado a actuar como pequeñas. Mientras tanto, las corporaciones tienden a reducir sus estructuras a partir de quitar personal y han empezado a contratar servicios afuera. Tal vez el mayor valor de los emprendedores es que se mantienen muy cerca de sus clientes, por eso están al tanto de lo que pasa en el mercado. A su vez, en las grandes empresas las líneas medias suelen tener buenas ideas, pero les cuesta mucho lograr que sean aprobadas para que empiecen a funcionar. Esta situación les da gran independencia a los emprendedores y permite que tengan un estilo que les facilite actuar en diferentes mercados en el mundo y volverse globales. (1998)

3.2. Trato con el cliente

Los instruidos en el marketing han llegado a la conclusión de que, luego de tantas estrategias tanto exitosas como fallidas, debían volver a las fuentes, y esto significa estar más cerca del cliente que nunca. (Luchia-Puig, 1998)

A partir de que muchos perciben que la diferencia entre las marcas de primera línea y las de segunda está en el precio, las mismas han comenzado a perder su valor. Las empresas de gran tamaño tienen acceso a las más avanzadas tecnologías. Esto hace que cada vez más los productos tiendan a parecerse, y es a partir de aquí que entran otros valores en juego que definirán la compra. (Luchia-Puig, 1998)

Siguiendo a Alles, en las organizaciones debe predominar el deseo de ayudar y servir a los clientes, los cuales representan uno de los factores más importantes. Es necesario comprender y satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, esto implica que el personal de la empresa debe esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, y también del consumidor final al que van dirigidos los esfuerzos de la organización. (2000)

La empresa debe tener diferentes capacidades, como por ejemplo lograr una relación con perspectivas de largo plazo con el cliente, a fin de resolver sus necesidades y buscar beneficios. Además, se debe tener la capacidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente la búsqueda de información sobre las necesidades latentes de los clientes y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades. (Alles, 2000)

El marketing directo permite identificar a los clientes a partir de sus gustos personales y la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar. Es en ese momento en donde comienzan a jugar otros elementos, tales como las promociones y el esponsorio de eventos, con el fin de lograr un mayor vínculo con los clientes. (Luchia-Puig, 1998)

3.3. Planeamiento estratégico.

La primera etapa del planeamiento estratégico se basa en determinar con precisión el punto crítico de la situación. De forma natural, cualquier persona que se enfrente a un problema trata de investigar cuál es el punto clave. Hay quien puede pensar que cualquier manera es buena y que es sólo cuestión de suerte que sus esfuerzos den en el blanco. Sin embargo, la suerte no tiene nada que ver, sino que por el contrario, todo es cuestión de actitud y método. Es vital, que al momento de resolver un problema, éste se formule de manera que facilite el descubrimiento de una solución. (Ohmae, 1989)

El primer paso en el proceso de abstracción es el empleo de medios como las sesiones de torbellino de ideas, comúnmente llamado *brainstorming*, y las encuestas de opinión para obtener y especificar los aspectos en los cuales la compañía se encuentra en desventaja ante sus competidores. Posteriormente, estos puntos pueden ser clasificados bajo un menor número de encabezamientos de acuerdo con sus factores comunes. (Ohmae, 1989)

A continuación, los fenómenos que comparten algún denominador común se combinan, a su vez, para formar grupos. Luego se vuelve a examinar cada grupo como una unidad, analizando cuál es el asunto crítico que plantea cada una de éstas. La fuente del

problema debe entenderse antes de proponer cualquier solución real, y el proceso de abstracción permite conocer los asuntos decisivos sin el riesgo de pasar por alto algo importante. (Ohmae, 1989)

Cuando ha terminado el proceso de abstracción, se decide cuál es el enfoque correcto para encontrar una solución. Una vez que la solución ha sido determinada, quedan por realizar las tareas de elaboración de los programas de implantación, y luego las de compilación de planes detallados de acción. Ninguna solución, por más perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, generará el menor efecto mientras no se implante. (Ohmae, 1989)

Según Ohmae:

Muchas empresas intentan omitir los pasos necesarios ante la identificación de los asuntos críticos y la implantación de las soluciones en las actividades diarias, olvidando los pasos intermedios: planificación de las mejoras operativas y organización de acciones concretas. Hasta el gerente más brillante es incapaz de llevar a la práctica un plan abstracto en un solo paso. (1989, p.14)

3.4. Estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial. En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La creación efectiva de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total por parte de toda la organización en su conjunto. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial, en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden lograr elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. (Porter, 1980)

3.4.1. Liderazgo total en costos.

La primera estrategia, ha sido muy común en la década de 1970 en consecuencia a la popularización del concepto de la curva de experiencia. Dicha estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos pretende la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, entre otras. Esto precisa de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos objetivos. El bajo costo con relación a los competidores es el fin que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser olvidadas. (Porter, 1980)

Al contar con una posición de costos bajos se obtienen rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos le proporciona a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede lograr rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, dado a que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo brinda defensas en contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para hacerle frente a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. (Porter, 1980)

Finalmente, una posición de costo bajo por lo general coloca a las empresas en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los

posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas ya que la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean suprimidas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas. (Porter, 1980)

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo. (Porter, 1980, p. 56)

3.4.2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica se basa en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, generando algo que sea percibido en el mercado como único. El diseño de la imagen o de la marca son métodos utilizados para la diferenciación. Si esta estrategia se logra, resulta viable para obtener rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación facilita un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. El efecto de lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente atenúa el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al

precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente se encontraría en mejor posición frente a los posibles productos o servicios sustitutos de sus competidores. (Porter, 1980)

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es compatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados. En otros negocios, la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores. (Porter, 1980, p. 59)

3.4.3 Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. De la misma manera que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están destinadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en cuenta. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Por lo tanto, finalmente la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. (Porter, 1980)

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar mayores resultados con respecto al promedio de su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta

diferenciación, o ambas. Como se ha visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede ser utilizado para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles. (Porter, 1980)

Al analizar las estrategias genéricas, se debe escoger cual es la que se va a utilizar con el propio emprendimiento.

La diferenciación es la estrategia que debe resaltar en el proyecto, ya que el objetivo es que el público objetivo obtenga un resultado diferente. Al incorporar el servicio de carpintería al estudio de interiores, se ofrece un valor agregado que contribuye a la diferenciación del producto final. Con esto, se busca generar una lealtad por parte de los clientes con la marca, y lograr que la competencia sea la menor posible.

3.5. Acciones competitivas

En la mayor parte de las empresas, una característica central de la competencia es que éstas son mutuamente dependientes, ya que sienten los efectos de los movimientos de unas y otras y están expuestas a reaccionar a ellos. Esta situación es llamada oligopolio por los economistas, ya que el resultado de un movimiento competitivo de una empresa depende, por lo menos hasta cierto grado, de las reacciones de sus rivales. Las reacciones malas o irracionales de los competidores, frecuentemente hacen fracasar los buenos movimientos estratégicos. Así, solo puede asegurarse el éxito si los competidores optan o son influidos para responder en una forma no destructiva. (Porter, 1980)

En un oligopolio, la empresa generalmente enfrenta un dilema. Puede buscar los intereses del sector industrial en general no incitando así la reacción competitiva, o puede buscar su propio interés con el riesgo de provocar represalias y convertir la competencia del sector industrial en una batalla. El conflicto aparece porque la elección de estrategias o respuestas que eviten el riesgo de una guerra competitiva y hagan que la industria en

su conjunto prospere, puede generar como resultado la renuncia por parte de la firma a utilidades potenciales y de participación en el mercado. (Porter, 1980)

3.5.1 Guerra competitiva

Al considerar los movimientos ofensivos o defensivos, la pregunta para la empresa es el grado de inestabilidad general en el sector industrial o las condiciones industriales que puedan significar que un movimiento provoque una guerra. Se debe tener en cuenta que no todas las empresas deben ser tratadas de la misma manera ya que algunas empresas o sectores requieren un trato más suave que otras. La estructura fundamental de un sector, determina la intensidad de la rivalidad competitiva y la facilidad o dificultad general con que puedan encontrarse resultados cooperativos o que eviten una guerra. Cuanto más extenso sea el número de competidores, más equilibrado será su poder relativo, más estandarizados sus productos, más elevados sus costos fijos y otras condiciones que los inclinen a tratar de llenar su capacidad, y cuanto más lento sea el crecimiento del sector industrial, mayor es la probabilidad de que haya reiterados esfuerzos de las empresas para buscar su propio interés. (Porter, 1980).

Según Porter:

Cuanto más diversos o asimétricos sean los objetivos y perspectivas de los competidores, serán mayores sus intereses estratégicos en el negocio en particular y mientras menos segmentado esté el mercado, más difícil será interpretar con propiedad los movimientos de los otros y mantener un resultado cooperativo. Hablando en términos generales, tanto los movimientos ofensivos como defensivos son más arriesgados si estas condiciones favorecen una rivalidad intensa. (1980, p.109).

Algunos contextos en un sector industrial pueden hacer mayores o menores los brotes de rivalidad. Un historial de competencia o de continua interacción entre las partes puede promover la estabilidad, ya que facilita la creación de confianza, y deriva a pronósticos más exactos de la forma en que reaccionarán los rivales. En forma inversa, la falta de

continuidad aumentará las posibilidades de brotes competitivos. La continuidad de la interacción no sólo depende de un grupo estable de competidores sino de que esté ayudada también por un grupo de gerentes generales de estos competidores. (Porter, 1980)

Las áreas múltiples de negociación o situaciones en que las empresas interactúan en más de un área competitiva, también puede facilitar un resultado estable en un sector industrial. Un claro ejemplo de esto son dos empresas que compiten tanto en los mercados estadounidenses como en los europeos. Las utilidades en el mercado de una empresa en los Estados Unidos, podrían estar compensadas por las utilidades de la otra empresa en Europa, utilidades que ninguna de las empresas podría tolerar individualmente. Los mercados múltiples proporcionan una forma en la cual una empresa puede compensar a otra por no atacarla, o a la inversa, proporciona la forma de disciplinar a un renegado. Las interconexiones mediante empresas de inversión conjunta o de participación mancomunada también pueden generar la estabilidad en un sector industrial apoyando una orientación cooperativa y exponiendo a los jugadores a una información bastante completa respecto el uno al otro. La información completa por lo general es estabilizadora porque ayuda a las empresas a evitar repercusiones erróneas y les impide intentar iniciativas mal fundadas. (Porter, 1980)

Siguiendo a Porter:

La estructura del sector industrial influye en la posición de los competidores, en las presiones sobre ellos para hacer movimientos agresivos, y en el grado en el cual sea probable que sus intereses entren en conflicto. En consecuencia, la estructura fija los parámetros básicos dentro de los cuales se efectúan los movimientos competitivos. Sin embargo, la estructura no determina plenamente qué es lo que sucederá en el mercado. La rivalidad también depende de situaciones particulares de los competidores individuales. (1980, p.110)

Otro paso al evaluar la inestabilidad del sector industrial y el contexto general para efectuar movimientos es el análisis del competidor, que en el caso propio, son los arquitectos y los diseñadores de interiores. Es necesario examinar los movimientos

probables que hará cada competidor para defenderse con eficacia contra tales movimientos. Este análisis es un requisito previo para formular estrategias convincentes o para decidir dónde y cómo efectuar movimientos ofensivos. Por otra parte, el momento final de la evaluación de la inestabilidad del sector industrial supone determinar la naturaleza del flujo de información entre las empresas en el mercado, incluyendo el grado de sus conocimientos simultáneos respecto a las condiciones del sector industrial y la habilidad para comunicar efectivamente sus intenciones a través de señales. (Porter, 1980)

Dado a que en un oligopolio la empresa depende parcialmente del comportamiento de sus competidores, la selección del movimiento competitivo adecuado implica encontrar un movimiento cuyo resultado sea rápidamente determinado y también que imponga todo lo posible hacia los propios intereses de la empresa. El fin para la empresa es evitar una guerra costosa y evitar que se produzca una desestabilización, lo que significa malos resultados para todos los participantes. Un enfoque general puede ser el uso de recursos y aptitudes superiores para exigir un resultado favorable a los intereses de la empresa, sobreponiéndose y sobreviviendo a las amenazas. Esta clase de método sólo es posible si la empresa tiene claras superioridades, y es estable sólo en tanto la empresa conserve estas condiciones y los competidores no las malinterpreten e intenten incorrectamente generar un cambio en sus posiciones. (Porter, 1980)

Algunas empresas parecen reflexionar acerca de los movimientos competitivos totalmente como un juego de fuerza bruta, esto quiere decir que se agrupan todos los recursos para atacar directamente a la competencia. Los puntos fuertes y débiles de una empresa ciertamente cooperan a definir las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. A pesar de esto, todos los recursos suelen no bastar para asegurar el resultado correcto si los competidores son contundentes en sus respuestas o si los competidores están luchando por objetivos diferentes. Pero el poseer puntos fuertes no siempre está realmente a disposición de toda empresa que busque mejorar su posición estratégica. Por

último, con puntos fuertes, una guerra de atrición siempre es costosa para el victorioso lo mismo que para el derrotado y es mejor evitarla. (Porter, 1980)

Un juego competitivo puede ser estructurado y con movimientos seleccionados y ejecutados en forma de extender sus resultados, sin que importen los recursos que disponga la empresa. Idealmente, nunca llega a iniciarse una batalla de represalias. (Porter, 1980)

3.6. Selección del cliente

La mayor parte de las empresas venden sus productos o servicios no a un solo comprador, sino a una gama de distintos clientes. El poder negociador de este grupo de compradores, es una de las fuerzas competitivas clave que establecen la rentabilidad potencial de un sector industrial. (Porter, 1980)

Sin embargo, no sucede con frecuencia que un grupo de compradores que se enfrenta a un sector industrial sea homogéneo desde un punto de vista estructural. Por ejemplo, muchas ramas industriales productoras de bienes, suelen vender productos a empresas en una amplia variedad de negocios que usan el producto en formas diferentes. Estas empresas pueden variar ampliamente en sus volúmenes de compras, en la importancia del producto como insumo para sus procesos de producción, entre otros. Además, los compradores de bienes de consumo pueden variar mucho en la cantidad del producto que compran, en educación, en ingresos y en muchas otras dimensiones. (Porter, 1980)

Los compradores de un sector industrial también difieren en sus necesidades de compra. Clientes disímiles pueden requerir distintos niveles de servicio, en la información necesaria en la presentación de ventas, en la calidad o durabilidad deseada en el producto, etcétera. Estas diversas necesidades de compra son una de las razones por las que los clientes poseen diferente poder de negociación. Los clientes discrepan no sólo en su posición estructural sino también en su potencial de crecimiento y por lo tanto en el aumento probable de sus volúmenes de compra. (Porter, 1980)

Por varios motivos, los costos de servicio a los clientes individuales difieren. Por ejemplo, en la distribución de componentes electrónicos, el servicio a los clientes que desean componentes en pequeñas cantidades es mucho más costoso que el servicio a los clientes de grandes volúmenes, porque los costos de dar servicio a un pedido en su mayor parte son fijos con respecto a la cantidad embarcada. Los costos primarios de papeleo, procesamiento y manejo, no son muy afectados por el número de componentes implicados. (Porter, 1980)

Como resultado de esta heterogeneidad, la selección del cliente, la elección de los compradores objetivos, se convierte en una importante variable estratégica. Hablando en términos generales, la empresa debe vender a los clientes más favorables posibles, hasta el grado en que pueda elegir. La selección del cliente puede afectar mucho al índice de crecimiento de la empresa y minimizar el poder de los compradores. Con respecto a consideraciones estructurales es una variable estratégica de especial importancia en los sectores industriales maduros y en aquellos en donde las barreras creadas por la diferenciación del producto, o por innovaciones tecnológicas, son difíciles de sostener. (Porter, 1980, p. 128)

Luego de identificar las características de los clientes favorables, se tratarán algunas implicaciones estratégicas de dicha selección. Una de las implicaciones clave es que la empresa además de encontrar buenos clientes, también puede crearlos. Las diferentes necesidades de los clientes tienen implicaciones estratégicas si la empresa cuenta con capacidades para satisfacerlas, teniendo en cuenta que dichas necesidades difieren en relación a las de los competidores. (Porter, 1980)

La empresa aumentará su ventaja competitiva, siendo igual a todo lo demás, si envía sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor posición relativa para recibir el servicio. La importancia del potencial de crecimiento del comprador para la formulación de la estrategia es indiscutible. Cuanto más elevado sea el potencial de crecimiento de un comprador, es más probable que sus demandas para el producto de la empresa aumenten con el tiempo. (Porter, 1980)

La posición estructural de los compradores se divide favorablemente en dos partes para propósitos del análisis estratégico. El poder exclusivo de negociación es la presión que

los clientes pueden ejercer potencialmente sobre los proveedores, dada su influencia y las fuentes alternativas de suministro disponibles. Pese a esto, esta ventaja puede ejercerse o no, debido a que los clientes también difieren en su preferencia a ejercer su poder negociador para hacer bajar los márgenes del vendedor. Algunos clientes, aun cuando pueden comprar grandes cantidades no son particularmente sensibles al precio. O bien, están dispuestos a negociar el precio contra otros atributos del producto en una forma que conserve la utilidad bruta de los proveedores. La propensión a ejercer el poder intrínseco de negociación es estratégicamente vital, ya que el poder no ejercido es una amenaza que puede desenlazarse por la evolución del sector industrial. (Porter, 1980)

Por ejemplo, los clientes que no han sido sensibles a los precios, pueden serlo inesperadamente a medida que sus ramas industriales crecen o cuando algún producto sustituto comience a poner presión sobre sus propias utilidades. La última particularidad clave respecto al cliente desde un punto de vista estratégico, es la de los costos para la empresa, de servir a los compradores en forma particular. Si este costo es alto, los buenos clientes pueden perder su encanto en razón de que ese mayor costo desvanece los márgenes de mayor utilidad a los menores riesgos de servirlos. (Porter, 1980)

Estos cuatro criterios no se mueven obligatoriamente en la misma dirección. Los clientes con el mayor potencial de crecimiento también pueden ser los más poderosos o los que tengan mayor fortaleza al ejercer su poder. O bien, los clientes con poco poder de negociación y sensibilidad a los precios bajos pueden ser tan costosos de servir que los beneficios de los precios más altos pueden desvanecerse. Finalmente, los compradores a quienes la empresa está más adecuada para servir pueden fracasar en otros aspectos. Es por eso que la elección final de los mejores clientes suele ser un proceso de sopesar y equilibrar estos factores, medidos contra los objetivos de la empresa. Calcular en donde cae un comprador particular con respecto a los cuatro criterios es cosa de aplicar los conceptos de análisis estructural y del competidor a sus situaciones. (Porter, 1980)

3.7. Poder de negociación de los compradores

Los factores que determinan el poder de negociación específico de compradores en particular o de segmentos compradores determinan el poder del grupo comprador en el sector industrial tomado en conjunto. (Porter, 1980)

Los compradores en pequeño volumen tendrán un poder de negociación menor como para reclamar concesiones en precio, absorción de fletes y de otras consideraciones especiales. El volumen de compras de un cliente determinado será más significativo cuando el proveedor tenga costos fijos elevados. (Porter, 1980)

Si las necesidades de clientes particulares son tales que existan pocos productos alternos que las cubran en forma satisfactoria, su poder de negociación es limitado. Por ejemplo, si el comprador precisa un grado de precisión extravagante debido al diseño del producto final, puede haber pocos proveedores capaces de proporcionarla. Un buen cliente, bajo este criterio, es el que tiene necesidad de las características del producto o del servicio de un proveedor en particular tales que son únicas. (Porter, 1980)

Las fuentes alternativas calificadas además pueden estar limitadas por la necesidad de pruebas intensivas o ensayos de campo para asegurar que el proveedor cumpla con las especificaciones necesarias, como en el caso del equipo de telecomunicaciones. (Porter, 1980)

Según Porter, M:

Los compradores que se enfrentan a dificultades especiales para obtener cotizaciones alternativas o durante la negociación o en el proceso de la transacción, tienen por lo general menos poder intrínseco. El costo para ellos de encontrar una nueva marca o un nuevo proveedor es grande, y están obligados a permanecer con las existentes. Por ejemplo, los proveedores ubicados en áreas geográficas aisladas pueden tener tales dificultades. (1980, p. 132)

Los compradores que no se encuentran en condiciones de integrarse hacia atrás pierden una importante ventaja de negociación. Generalmente, los clientes de un producto difieren mucho en esta habilidad. Por ejemplo, en las numerosas compras de ácido

sulfúrico, sólo los grandes usuarios, que son los fabricantes de compañías petroleras o de fertilizantes o, se encuentran realmente en esta posición. (Porter, 1980)

Capítulo 4. Cómo aprovechar la estética de la carpintería

Este capítulo hace referencia a la corriente de diseño Minimalista, ya que se considera relevante plantear este concepto debido a que la carpintería ejecuta los muebles siguiendo esta estética. Teniendo en cuenta que el estudio integral busca asociarse a la misma aprovechando al máximo los recursos que ésta posee, es fundamental que ambos mantengan la misma lógica, es decir, que sigan la línea del Minimalismo. Por el contrario, si el estudio propone otra estética de diseño, esto representa un cambio en el funcionamiento de la carpintería, ya que se debería cambiar el modo de producción y los materiales utilizados, lo cual supone una pérdida de tiempo, de dinero y clientes.

Con el objetivo de introducirse en el tema y comprender los conceptos principales, se explica el término del minimalismo con sus características y su historia correspondiente.

A continuación, un inciso habla del arquitecto John Pawson, debido a que se toma a éste como un referente. Es selecto nombrar al mismo, ya que es una influencia en la arquitectura minimalista, al ser uno de los primeros arquitectos que se basó en esta estética. No sólo diseñó espacios minimalistas, sino que también trabajó con los materiales de los muebles, logrando esconder imperfecciones, como son las griferías, o colocar mesadas de gran longitud, lo cual es una tarea que conlleva mucho tiempo y trabajo a la hora de realizar.

Otra sección toma en cuenta el color, en donde se relaciona el mismo con los diseños minimalistas y se explica la manera en que se utiliza. Se justifica por qué el blanco y el negro son los colores principales en este tipo de diseño.

Continuando con el tópico del color, se habla de las fusiones cromáticas, especialmente, de los binomios, y luego de las diferentes sensaciones que brindan tanto los colores cálidos como los fríos. Estas particularidades son tomadas en cuenta al momento de diseñar.

Para finalizar, se toman en cuenta las luces en los espacios minimalistas, desarrollando este concepto, y se analizan las diferentes opciones de iluminación.

4.1. Características principales

El término minimalismo nació para concretar el arte que pretendía no ser identificado ni con la pintura ni con la escultura y finalmente ha terminado transformándose en un concepto global. Su aplicación ha dominado, sobre todo, en el área de la arquitectura y el interiorismo. El uso de este vocablo se atribuye al crítico británico Richard Wolheim, quien lo utilizó en un artículo en el año 1965, cuando deseaba definir la tendencia artística reduccionista. Durante el período en el que esta tendencia fue creando una identidad propia, surgieron otras fórmulas y expresiones para referirse a ella, pero éstas finalmente quedaron inutilizadas o no llegaron a desarrollarse. Con el fin de referirse a esta búsqueda de lo esencial que se encamina hacia la reducción de las formas hasta aquello más elemental, se utilizaron expresiones como arte ABC, arte del rechazo o arte reductivo. Sin embargo el término minimalismo, tomó presencia y ha quedado indiscutiblemente ligado a una célebre frase atribuida al arquitecto y diseñador Mies van der Rohe, quien dirigiría la escuela Bauhaus. Esta frase es menos es más, enunciación que pasará a la posteridad como la fórmula más acertada para definir a esta austera corriente estética. (Lleonart,2009)

Según Lleonart:

A pesar de que el minimalismo surgió en la década de 1960, su explosión no llegó hasta 1970. Se trata de una clara reacción contra las formas de arte anteriores, contra el uso desenfrenado del color y las características del *pop art*, así como otras tendencias del momento. Este fenómeno ha ido reiterándose a lo largo de la historia. Los movimientos artísticos podrían compararse al movimiento de un péndulo, que oscila de un extremo al otro. Del Gótico al Renacimiento, del Neoclasicismo al Romanticismo, y del *pop art* al minimalismo, con su afán por volver a aquello esencial y hacer prevalecer la pureza y la simplicidad de las líneas. El minimalismo puede definirse, pues, como el arte de despojar cualquier cosa de sus elementos sobrantes o innecesarios. (2009, p.7)

En relación con los términos anteriormente nombrados, resulta interesante explicar cómo se abordan las características del Minimalismo a la hora de construir el mobiliario.

Como se ha manifestado, la carpintería realiza muebles minimalistas. Para lograr este resultado tanto el dueño como los empleados, se encargan de que todos posean líneas rectas, formas geométricas, espacios de guardado que generen limpieza visual, materiales que sigan con esta estética y que haya ausencia de manijas o elementos salientes.

En la actualidad, el dueño de la carpintería se encuentra ejecutando un proyecto que se trata de la construcción de muebles estándar, principalmente armarios y cunas. Todos éstos siguen con la estética Minimalista que los caracteriza. Es importante que el estudio de interiores comience a insertarse en la empresa, por lo tanto, el nuevo proyecto sirve como posibilidad para que los actuales o potenciales clientes que se acerquen a ver los productos conozcan la futura y cercana fusión de la carpintería con el estudio y se informen acerca de cómo funcionarían ambos complementados.

4.2. John Pawson

El trabajo de Pawson está cerca de ser invisible. Ha sepultado su ego arquitectónico urbano en el carácter de la piedra de York y del hierro fundido, que constituyen la esencia del complejo. En cierto sentido, la arquitectura de Pawson establece una forma de control, de eliminación de la sensación opresiva que provoca la acumulación de elementos, y del caos visual de la complejidad excesiva. Persigue suprimir la interferencia de las proporciones pesadas y la irritación constante de las molestias más evidentes. En su lugar ofrece el confort de la exactitud, de las pequeñas cosas bien hechas. (Chatwin y Sudjic, 1992)

De esta manera, para Pawson, la forma en que una pared se entrega con el suelo, o el cómo una puerta se enmarca en una pared, en un mismo plano o sobresaliendo, no son meros detalles, sino que expresan cuestiones fundamentales. Son arquitectura en la misma medida en que lo es la distribución secuencial de las salas de una galería de arte, o la composición de una fachada. Para Pawson, la reducción arquitectónica es un

proceso que te transporta a través de un espejo. Una persona atraviesa una habitación simplemente vacía y se encuentra al otro lado, en el mundo del espejo, para revelar la riqueza de las sutiles diferencias entre cinco tonalidades de blanco, y la sensación de libertad que brinda una pared fluyendo en el espacio, libre de distracciones visuales. Se produce una sensación de visión clara, como en la cima de una montaña, de arquitectura nítidamente enfocada, sin ineptitudes, disfraces o deslumbramientos. Al suprimir elementos innecesarios, Pawson logra que hasta los espacios más humildes adquieran una sensación de dignidad y nobleza. (Chatwin y Sudjic, 1992)

Cuando nada distrae la vista, la atención que se ha puesto en la disposición de un interruptor o una puerta, la curvatura de la grifería sobre una pieza de mármol, o la simple colocación de una silla pasan a tener la importancia de un primer término. Como es natural, estas cualidades no son fáciles de lograr a finales del siglo XX. Depende de unos gustos esencialmente aristocráticos. Los materiales y las prácticas corrientes en el oficio de la construcción no certifican por sí solos a la percepción visual y la franqueza. Más bien están pensados para salvar algunos compromisos. En principio, las habitaciones sin cornisa y sin arquitrabe constituyen una receta para la trivialidad media. Mas para Pawson, apartar todo elemento sobrante implica pensar en todos los otros aspectos que ello conlleva. Se ha de hallar otra manera de ocultar las bisagras, de trabajar el yeso si no se quiere recurrir a poner un zócalo en la deteriorada junta entre pared y suelo. A pesar de que la arquitectura de Pawson depende en gran medida del oficio, no es la artesanía en sí lo que le concierne. Diseña de tal manera que la mano del autor se mantiene desconocida y la artesanía que busca tiene la suficiente humildad como para que su intervención parezca visible. Sus métodos de trabajo son interiorizados. Piensa los distintos aspectos globalmente, para ocuparse luego de los detalles, en lugar de permitirse el lujo de hacer varias tentativas para resolver un solo problema. Tampoco cree en la innovación técnica por sí sola. (Chatwin y Sudjic, 1992)

Es por eso que se puede afirmar que la arquitectura de Pawson, en este sentido, es cerebral. Su política parece repudiar los sabores arquitectónicos más ricos, aunque no por ello deja de lado los aspectos materiales del diseño. A diferencia de los arquitectos cuyo trabajo tiene una dirección intelectual que excluye todo lo demás, hasta el extremo que lleva a la realización caricaturesca de propuestas enteramente faltas de las cualidades espaciales y sensoriales de la arquitectura, Pawson siempre ha logrado condensar las dos vertientes. Sus espacios producen tal sensación de libertad y placidez que consiguen traspasar sus cualidades esenciales, incluso entre aquellos que no simpatizan o no comparten sus ideas. Cuando la oportunidad se presenta, Pawson está preparado para emplear los materiales más sensoriales, mármol blanco, roble pulido y madera de cedro, siempre empleados con la moderación que lo caracteriza. Dentro de la trivialidad de un bloque de los años sesenta, un apartamento diseñado por Pawson hace que se olvide el contexto, ya que garantiza una sensación de luminosidad y amplitud. La producción de Pawson no es muy extensa. Comprende más interiores que edificios de muchas plantas, pero comprende una amplia gama, desde tiendas a restaurantes, y de galerías de arte hasta interiores domésticos. (Chatwin y Sudjic, 1992)

4.3. El minimalismo y el color

Los términos minimalismo y color pueden parecer comparados teniendo en cuenta el concepto de simplicidad que defiende la corriente minimalista. Sin embargo, la evolución del diseño, sobre todo durante los últimos años, ha mostrado que además del blanco y del negro pueden usarse muchos más colores sin que el espacio o el objeto diseñado pierda la esencia de pureza y sencillez. La elección de los colores y de sus variadas combinaciones e incluso el uso de ciertos matices de un mismo color se transforman en un factor fundamental a la hora de plasmar la intencionalidad creativa en cualquier diseño. La aplicación de los diferentes tonos no supone una ruptura con el minimalismo, ya que la percepción global de un diseño depende de muchos otros factores, como la forma o la disposición de los elementos. (Lleonart, 2009)

Dentro de la corriente minimalista, el tratamiento del color y la aplicación del mismo se convierten en un elemento muy importante e incluso determinante. En su versión más irrefutable, el minimalismo debería ir acompañado de una monocromía absoluta. Cada espacio tendría que mostrar un único color tanto en suelos como en techos y paredes, y el contraste vendría dado solamente por los muebles y los complementos, de los que en ningún caso hay que abusar. El matiz del minimalismo yace más sobre las estructuras y las formas que sobre los accesorios. La austeridad, el purismo, la sencillez y la desmaterialización que definen esta tendencia tienen que ir acompañados de un uso concreto del color, que acentúe su carácter o sólo juegue a desequilibrar sutilmente su armonía. En cualquier decoración basada en el estilo minimalista, el contraste existente entre el blanco y el negro se convierte en una propuesta acertada. La luminosidad del blanco, que en esencia es la suma de todos los colores, contrasta absolutamente con la ausencia de color, o lo que es lo mismo, el denominado color negro. Ambos son opuestos, pero su unión deriva en una notable sobriedad y pureza estética. (Lleonart, 2009)

Asimismo, cada color y cada tipo de combinación consigue conceder los espacios minimalistas de una personalidad distinta. Éstos pueden transmitir serenidad, excitación, armonía, fuerza e incluso equilibrio. Para entender de mejor manera los efectos de cada color, a los que se les atribuye factores psicológicos que estudian la psicología de los mismos, es necesario recurrir al círculo cromático, en el que se muestran los colores primarios (rojo, amarillo y azul), los secundarios, los terciarios y los cuaternarios, así como aquellos complementarios entre sí que, a pesar de estar situados en el lugar opuesto, ofrecen las combinaciones más armónicas. (Lleonart, 2009)

Toda esta teoría es indispensable para un diseñador a la hora de escoger la gama cromática para decorar cualquier espacio, ya que de esta selección y de la combinación de los tintes dependerán el resultado final y la percepción sensorial del espacio. Al usar el

color blanco combinado con cualquier otro tono, será este último el que transmita la personalidad a través de la decoración y el diseño.

Siguiendo a Leonart:

Si se trata de un rojo, por ejemplo, éste desprenderá viveza, fuerza y vigor, si es un verde o un amarillo, tranquilidad y concentración. Por su parte, los azules claros reflejan serenidad y relax. La combinación entre dos colores distintos al blanco y el negro se convierte en algo más complicado porque, si se trata de tonos complementarios, se puede lograr un espacio armónico, pero, de lo contrario, es posible que el resultado sea agobiante y recargado. Gran parte del peso recae también en los matices, pues éstos determinarán la percepción del entorno. El uso del color y sus combinaciones, en definitiva, no está reñido con la posibilidad de crear espacios inspirados por el minimalismo, que busquen mantener su esencia y su forma más pura. (2009, p.8)

4.3.1. Blanco y negro

En una decoración basada en el estilo minimalista y sus teorías, de la combinación y el contraste entre los colores blanco y negro surge la más pura expresión. La sobriedad y la sencillez de ambos colores fortalecen la pureza minimalista de las estructuras, el mobiliario y los elementos decorativos. Es por eso que se puede decir que el blanco y el negro generan, en cualquier espacio, un juego de antagonismo, de contrarios, en el que la elegancia se convierte en la principal característica. (Leonart, 2009)

La tranquilidad, la armonía y la calma se asocian a menudo con el color blanco. Su uso en la decoración siempre se ha encontrado vinculado a estas sensaciones, debido a que su efecto psíquico es siempre positivo. Es por este motivo, que se utiliza a menudo en espacios destinados a terapias relajantes o tratamientos para el bienestar. El color blanco supone la suma o la síntesis de todos los colores, y es el que mayor sensibilidad posee frente a la luz. (Leonart, 2009)

El color negro demuestra una dualidad simbólica. Por un lado, se puede relacionar con algo misterioso e incluso maligno o impuro. Sin embargo, también es sinónimo de elegancia, de nobleza, y de sobriedad, así como de poder y autoridad. En la decoración es más común encontrarlo en detalles que en grandes superficies o paredes, pues, al no

reflejar la luz, puede oprimir la sensación de amplitud en cualquier ambiente. En algunas ocasiones en las que se diseña un espacio cuya gama cromática está basada en esta combinación, los tonos negros son destinados al suelo y se deja que sean las paredes blancas las que dominen visualmente. El negro, en combinación con tonos vivos y claros, como el naranja, el amarillo o, en este caso, el blanco, consigue un efecto vigoroso y también enérgico. (Lleonart, 2009)

De la fusión de la ausencia de color, el negro, y de la síntesis de todos ellos, el blanco, se obtiene el color gris. Su tono y su fuerza dependen de las proporciones de la mezcla. Este color se convierte por lo tanto, en la unión perfecta de la elegancia del negro y la luminosidad del blanco, se amolda a cualquier decoración, ya que se trata de un tono neutro. Todos estos colores y tonalidades fortifican a la perfección la pureza y la sobriedad de las líneas del diseño minimalista. Por lo tanto se trata de la combinación perfecta, que recalca las principales características del minimalismo y traslada, a la vez, pese a su aparente neutralidad, fuerza y personalidad. (Lleonart, 2009)

4.4. Fusiones cromáticas

La dualidad, a pesar de estar constituida por dos elementos distintos, puede convivir en un mismo estado, en un mismo objeto o también en un mismo espacio. Ésta es considerada la unión perfecta de dos elementos diferentes que conviven para crear una combinación única. A la sencillez y la elementalidad de la unidad, la mínima expresión, se le suma otro elemento. De este modo, la sobriedad de la unidad se ve tenuemente alterada con sólo un nuevo elemento, sin embargo esta pequeña suma puede cambiar por completo la intención inicial de la unidad. (Lleonart, 2009)

En el caso de los colores, esta alianza puede darse de diferentes maneras. Uno de los principios fundamentales de la teoría del color se basa en la regla de la complementariedad. Existen tres colores primarios que son el rojo, el amarillo y el azul.

Cada uno de ellos se complementa con otro color, resultado de la mezcla de dos primarios y que, se encuentra en el lado opuesto del círculo cromático. (Lleonart, 2009)

Según Lleonart:

Para conseguir el complementario de un primario como, por ejemplo, el magenta, curiosamente sólo se han utilizado los otros dos primarios. Con ello se descubre que para que dos colores sean complementarios y combinen no es necesario que compartan ninguno de los tintes con los que formaron. Cuando es así, entonces se trata de los colores análogos, cuya combinación resulta poco agradable a la vista y normalmente es utilizada con una intencionalidad estética determinada. (2009, p.132)

Utilizando solamente dos colores se puede lograr que espacios muy simples y puros en la decoración transmitan personalidad y logren un clima único. Si los colores son complementarios, entonces el resultado será un espacio visualmente agradable, sea cual sea la mezcla. La combinación de dos elementos más tenue y delicada es aquella que mezcla dos tonos distintos de un mismo color. Asimismo, la única diferencia radica en la intensidad, y con ello se logra una unidad cromática agradable y armónica. Con el uso de los colores y una elección adecuada se pueden conseguir espacios muy sencillos y minimalistas que desprendan un carácter único. Así, pues, los contrastes, las complementariedades, el uso de dos tonos llamativos superpuestos o el juego de intensidades se convierten en la esencia de la decoración de espacios minimalistas. (Lleonart, 2009)

Por otra parte, la energía, la vitalidad y el vigor son algunas de las sensaciones que se pueden generar al combinar múltiples colores en un mismo espacio. La superposición cromática logra transmitir mucho poder y crea una estética vital. Existe una rama de la psicología que se basa en el estudio de los colores y los efectos que los mismos logran en las personas. Esta rama estudia las impresiones que se asocian a cada uno de los colores cuando éstos actúan como estímulos sobre los individuos. Se trata de la psicología del color, fundada en los efectos psicológicos y las sensaciones logradas a través de los distintos colores. Estas sensaciones, sin embargo, pueden ser derivadas

también de factores sociales, debido a que, de manera consciente o inconsciente, se pueden relacionar algunos colores con determinadas vivencias, situaciones o episodios culturales. (Lleonart, 2009)

En los espacios en los que se han mezclado varios colores que generan diversas emociones y efectos, como pueden ser la tranquilidad, lograda con el blanco y con tonos pastel, la fuerza, con el rojo o el naranja, y la motivación, utilizando tonos amarillentos, éstos se van sumando hasta transformarse en una mezcla explosiva que se convierte en un optimismo colorista. Es por esto que, es recomendable que las combinaciones múltiples se almacenen para aquellas estancias en las que no es necesario crear un espacio tranquilo y sereno. (Lleonart, 2009)

Siguiendo a Lleonart:

Resultan totalmente contraproducentes en estancias como los dormitorios o las salas de estar. Por el contrario, es muy recomendable aplicar estas mezclas en salas de juego, otras habitaciones destinadas al ocio o lugares de paso, pues activan la imaginación y transmiten dinamismo. También es común combinar colores en las habitaciones infantiles, con lo que se logra estimular al niño y crear en su cuarto un mundo enérgico y divertido. Con ello se consigue un espacio lleno de fantasía, aunque el uso de colores demasiado llamativos puede llegar a desconcentrarlo e impedir un descanso completo. (2009, p.242)

4.4.1. Binomios cromáticos

La dualidad, a pesar de estar constituida por dos elementos distintos, puede convivir una misma persona, en un mismo estado, en un mismo espacio o en un mismo objeto. El número dos es el par, y es considerado la unión perfecta de dos elementos distintos que conviven para crear una combinación única. A la sencillez de la unidad, la mínima expresión, se le suma otro elemento. Así, la sobriedad de la unidad se ve sutilmente modificada con sólo un nuevo elemento, pero esta pequeña suma puede cambiar por completo el propósito inicial de la unidad. (Lleonart, 2009)

Para conseguir el complementario de un color primario como, por ejemplo el magenta, sólo se han utilizado los otros dos primarios. Con ello se descubre que para que dos colores sean complementarios y se fusionen positivamente no es necesario que

compartan ninguno de los tintes con los que se formaron. En este caso se trata de los colores análogos, cuya combinación resulta poco agradable a la vista y normalmente es utilizada con una intencionalidad estética determinada. Es por este motivo que utilizando únicamente dos colores se puede lograr que espacios muy sencillos y puros en la decoración tengan personalidad y logren una atmósfera única. (Lleonart, 2009)

Si los colores son complementarios, entonces se obtendrá un espacio visualmente agradable, sea cual sea la mezcla. La combinación de dos elementos más sutil y delicada es aquella que mezcla dos tonos distintos de un mismo color. De esta manera, la única diferencia radica en la intensidad, y con ello se alcanza una unidad cromática agradable y armónica. Con el uso de los colores y una elección apropiada se pueden alcanzar espacios muy sencillos y minimalistas que desprendan un carácter único. Así, los contrastes, las complementariedades, la utilización de dos tonos llamativos superpuestos o el juego de intensidades se transforman en la esencia de la decoración de espacios minimalistas. (Lleonart, 2009)

4.4.2. Un toque cálido

La división entre colores cálidos y colores fríos es basada solamente en la percepción humana, tanto en las teorías que han ido surgiendo alrededor de este tema a lo largo de la historia como en la experiencia. Los colores cálidos van del amarillo al rojo, pasando por el anaranjado y a todos aquellos tintes que se encuentran entre ambos colores. Esta diferenciación respecto a los colores fríos está establecida debido al comportamiento de la luz con cada uno de ellos y en la percepción sensorial y psicológica que se desprende de los mismos. (Lleonart, 2009)

La calidez y la frialdad se relacionan con diferentes sensaciones térmicas. El sol se percibe amarillento e incluso anaranjado, y el calor que desprende es relacionado con estos colores, que asimismo atraen mucho mejor la luz. Lo mismo sucede con las llamas

del fuego, que se perciben de color naranja y con tonos amarillentos. Por este motivo, junto con otros factores, estos tonos se consideran de la gama cálida. (Lleonart, 2009)

4.4.3. Un toque frío

Los detalles determinan, en muchas ocasiones, la dirección de las cosas y la intencionalidad. En el caso de los colores, esta responsabilidad recae fundamentalmente en los matices, ya que éstos delimitan el tipo de espacio y las diferentes sensaciones. Los colores fríos con matices claros enuncian serenidad, calma, frescura, delicadeza, reposo esperanza y paz. En cambio, los que presentan matices oscuros, entre los que predomina el color azul, son asociados con el misterio y la melancolía. Los colores cálidos fríos son el verde, el azul, el violeta, el lavanda o el gris. Primordialmente se asocian al agua y a los metales, a elementos fríos por naturaleza. Son recomendables para la concentración, el reposo y la relajación, así como para recrear espacios frescos y serenos. (Lleonart, 2009)

En la decoración, aquellos tonos fríos con matices claros son óptimos para estancias destinadas al reposo. Los azules y verdes claros, o bien en tono pastel, aportan la serenidad necesaria. Del mismo modo es habitual encontrar estos tonos de color en el cuarto de baño ya que se asocian con la pureza y la frescura. (Lleonart, 2009)

En base a todos los conceptos nombrados anteriormente, se puede afirmar que en la carpintería prevalecen los colores tales como el blanco y el color madera, dependiendo del tipo de madera que sea escogido. Se sigue una estética minimalista ya que se considera que esta combinación propone elegancia, que se puede observar en la limpieza visual de los diferentes mobiliarios. Se trabaja con melanina, tanto laqueada como tono mate.

Al utilizar combinaciones de colores neutros, los muebles son versátiles, ya que pueden ser utilizados tanto en un hogar, como en un escritorio o habitación. El estudio interiorista, al fusionarse buscará sugerir la incorporación de otros colores en el ambiente, siguiendo

con la estética planteada, con el fin de proponer conceptos e ideas que aporten originalidad e identidad a los trabajos realizados actualmente.

4.5. Luces y transparencias en espacios minimalistas

En el diseño de interiores, a menudo se apela a elementos elaborados con materiales transparentes y traslúcidos, con lo que se obtiene cierta satisfacción, a la vez que crece la sensación de espacio y luminosidad. Los muebles opacos imposibilitan el paso de la luz a través de ellos y disminuyen la claridad. No obstante, hay muchos materiales que ofrecen una solución debido a su transparencia, desde el vidrio y el cristal hasta materiales plásticos como el policarbonato o el metacrilato. (Leonart, 2009)

Estos materiales generalmente se encuentran en diferentes piezas de mobiliario como mesas y sillas y principalmente como complementos. Asimismo, coexiste otra aplicación muy habitual, como las puertas o mamparas de cristal, que brindan soluciones prácticas a los cerramientos y separaciones. Éstas acceden a cerrar algunos espacios y aislarlos de forma acústica, sin prescindir de una visión amplia y general de toda el área. Por ejemplo las mamparas de ducha en el baño, resguardan las salpicaduras sin tener que recurrir a ostentosos cerramientos. (Leonart, 2009)

Según Leonart:

En algunas viviendas, el espacio destinado al despacho o el estudio se aísla del resto de las áreas mediante paredes de cristal o puertas de cualquier material traslúcido. Para lograr un estilo mucho más personal y con un toque distinto, estas piezas de mobiliario o elementos separadores pueden ser de diferentes colores. (2009, p.106)

La luz se convierte en una gran aliada en la decoración minimalista. Cuando se utilizan puntos de luz, elementos luminosos y combinaciones diferentes, se logra crear un ambiente único y especial sin necesidad de acudir a múltiples elementos. Espacios prácticamente desnudos se transforman en rincones acogedores y con mucha personalidad al integrarlos con una iluminación estudiada y diseñada específicamente

para cada caso. La luz clara promete sensación de amplitud, de pureza, de sencillez, mientras que otros tonos más cálidos o incluso las luces de colores aportan el toque preciso en cada diseño. Fue el matemático y físico británico Isaac Newton quien estableció un principio básico hasta hoy aceptado, el cual afirma que la luz es el color. (Lleonart, 2009)

Con respecto a la actualidad, en la carpintería existen ocasiones en las que la luz es utilizada como uno de los elementos principales, como por ejemplo en un mueble para la habitación de un niño, o un mobiliario utilizado para un espacio especial y destacado dentro del hogar. Por lo tanto, la carpintería involucra la iluminación dentro de las construcciones. Para realizar esto, en algunas ocasiones se debe realizar un calado en el material con formas geométricas que permitan el paso de la luz desde la parte trasera del respaldo, iluminando las figuras y generando una propuesta creativa. Otra ocasión es por ejemplo un mueble utilizado para colocar botellas y cristalería dentro de una sala de estar de una familia que disfruta de las reuniones con amigos.

Con respecto al estudio de interiores, el objetivo es utilizar la luz en los espacios, siempre teniendo en cuenta la iluminación de los mobiliarios en el caso de que los posean y complementar el diseño con los mismos, para que se genere un ambiente armonioso al combinar los diferentes elementos, siempre siguiendo con las características de la estética minimalista.

Capítulo 5. Estudio integral

En el presente capítulo se dan a conocer las principales características del estudio integral, como así también su funcionamiento y la forma de trabajo de sus integrantes. En primer lugar, se especifican los objetivos del mismo y la localización. Por otra parte, se explica el espacio físico en donde se desarrolla, dando a conocer las diferentes partes que lo integran, y la cantidad exacta de personal que trabaja allí, exponiendo los roles que cumple cada persona.

Ya que al proyectar un emprendimiento, es necesario un análisis previo, se utiliza la herramienta del análisis FODA, y se ejemplifican tanto las fortalezas y debilidades internas, como las amenazas y las oportunidades externas, con el fin de revelar las características positivas y negativas que se tienen antes de llevar a cabo el estudio. Asimismo, se explica la segmentación de mercado, y se determina el segmento al cual se quiere abordar, es decir, el público objetivo. Se exponen las áreas de negocio, explicando brevemente de que se trata cada una, que función cumple dentro de la empresa, y quienes serán los encargados de llevar a cabo cada una de ellas. Además, se plantea la comunicación interna como un punto importante dentro del proyecto, ya que es la base para que el personal se mantenga constantemente informado. Esto contribuye a un agradable clima laboral y por lo tanto, a la mejora de la productividad dentro de la empresa. Por último, se propone una estrategia de comunicación externa, basada en el marketing directo, con el fin de dar a conocer el estudio de interiores integrado con la carpintería familiar en la ciudad de Rafaela.

5.1. Introducción al emprendimiento

El objetivo es armar un estudio de diseño de interiores aprovechando una empresa familiar que se especializa en la fabricación de muebles y elementos de exhibición para empresas. Se busca asesorar y armar un proyecto que no se limite a una selección de objetos para decorar un ambiente, sino poder crear un ambiente interviniendo todos los

elementos de éste, crear un revestimiento personalizado de las paredes, diseñar los muebles especialmente para ese ambiente utilizando materiales y formas no convencionales como piezas de madera ruteadas, aplicaciones de metal, acrílico o telas laqueadas y aprovechar el pantógrafo a control numérico para hacer cortes y formas originales.

Se tiene una mirada regional ya que el estudio se proyecta en la ciudad de Rafaela, pero si se presentan oportunidades sería enriquecedor que se expanda a lo largo del país. Para lograr esto será útil mantener una buena comunicación con los potenciales clientes, por medio de una página web y redes sociales, ya que es una manera de viralizarse dentro de otras regiones. Además se deben analizar diferentes características como áreas de negocios, motivación, cantidad de personal, entre otros.

La ciudad de Rafaela se encuentra en un momento de expansión constante, se están creando nuevos barrios, empresas, oficinas y hogares. Debido al desarrollo de estas nuevas construcciones y obras, surge la necesidad en la población de contar con profesionales capacitados en el rubro del diseño de interiores, que puedan resolver eficientemente sus demandas, tanto mobiliarias, como de decoración y remodelación. Esta necesidad emergente por parte de los habitantes, se transforma en una oportunidad para proyectar el emprendimiento, y a través de diferentes estrategias, como por ejemplo publicitarias, de marketing, competitivas y administrativas insertarse y posicionarse en el mercado.

Para situarse positivamente en la mente del consumidor, es imprescindible poder diferenciarse de los competidores. Es por eso, que el estudio posee como valor agregado un servicio adicional de construcción de mobiliario, lo que acarrea un beneficio muy importante para los potenciales clientes, y es el hecho de que no deberán acudir a empresas externas para equipar sus espacios, sino que el mismo estudio les brindará esa prestación.

El estudio de interiores, estará localizado en el parque industrial correspondiente a la ciudad de Rafaela. En su estructura, contará con una directora y dueña, quien a su vez es la responsable de proporcionar la inversión inicial; una empleada encargada de la recepción; y cuatro empleados distribuidos en dos oficinas debidamente equipadas para llevar a cabo su trabajo. Éste, se desarrollará en un espacio de 80 mts cuadrados, distribuidos entre una recepción integral, en donde se llevará a cabo la admisión de los clientes, como así también la atención telefónica correspondiente a turnos, consultas, entre otros. A lo largo de un pasillo situado en un extremo del espacio se encontrarán ubicadas tres oficinas. En una de ellas se desempeñará la dueña del estudio. Allí se realizan las reuniones con clientes y personal de trabajo, el desarrollo de los proyectos requeridos y cuestiones relacionadas a la administración y funcionamiento de la empresa. Las oficinas restantes son utilizadas por empleados, los cuales se encargan de la ejecución de los trabajos, mediante la utilización de distintos programas de diseño, tales como 3d max studio, AutoCAD, sketch up, entre otros. Dentro del estudio, además de los espacios mencionados anteriormente, se destinan dos sectores para baño y cocina.

Con respecto a los empleados, se buscan personas creativas, que conozcan profundamente los programas de diseño y que tengan un manejo efectivo de los mismos. Para que se obtengan buenos resultados a la hora de la entrega de los proyectos, es necesario que el personal esté capacitado. Por ese motivo se dictarán capacitaciones una vez que ingresen los empleados. Las mismas estarán a cargo de un profesional, y se realizarán evaluaciones personales con respecto a la utilización de los programas digitales, con el objetivo de mejorar la calidad de manipulación de los mismos.

5.2. Análisis FODA

Como estudio previo a realizar el estudio de interiores, se realiza un análisis FODA para analizar tanto las fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas externas.

Se consideran fortalezas a las virtudes del estudio, los puntos favorables que deben incrementarse cada vez más para que el emprendimiento crezca. Las debilidades, son los puntos débiles, que al ser internos pueden ser disminuídos con esfuerzo. Con respecto a las oportunidades y amenazas, no son controlables por la empresa, ya que al ser externas no dependen de la misma.

Las fortalezas encontradas en el propio emprendimiento son, principalmente que se cuenta con el apoyo de la carpintería familiar. Esto quiere decir que, al ser una empresa exitosa cuenta con una amplia gama de clientes y proveedores.

Por otra parte, como debilidades, se considera un punto importante a considerar, que no se tiene total conocimiento acerca de los programas de diseño, los cuales son el pilar fundamental a la hora de presentar un proyecto. Otra cuestión negativa a evaluar, es que para que este estudio funcione constantemente y pueda cubrir varios proyectos, se debe contar con personal adicional, es decir, colaboradores. No se conocen personas en éste rubro para que desarrollen dicho trabajo.

La oportunidad de hoy en día es que la comunicación está más disponible con el paso del tiempo, es decir, la tecnología aumenta cada vez más, y las redes sociales son cada vez más frecuentadas por la sociedad. Esto posibilita el marketing, ya que se puede promocionar el emprendimiento, mostrar los trabajos a medida que se van realizando y comunicarse con los potenciales clientes. Otra oportunidad que puede resultar positiva para el proyecto es ser reconocida por personas de diferentes países o regiones y que se interesen en el proyecto, o conocer a los editores de alguna revista de interiorismo reconocida.

La principal amenaza que se presenta, es que aumente la competencia en Rafaela. Actualmente, la carrera de diseño de interiores ha comenzado a ser dictada en una facultad de la ciudad, por lo tanto, crece el campo de profesionales en el rubro.

5.3. Segmentación de mercado

Anteriormente a proyectar el estudio, es necesario investigar el público objetivo al cual se dirige. Es por eso, que se realiza una segmentación de mercado. La segmentación de mercado es considerada la base del posicionamiento, es por eso, que constituye uno de los aspectos fundamentales en el momento de implementar una estrategia. Consiste en el proceso de manifestar las partes que configuran la demanda, la cual, no es un aspecto homogéneo sino varios subespacios, en algunos casos cercanos y hasta superpuestos, y en otros, distantes y sin contacto entre sí. Por ende, la demanda es la manifestación de una necesidad en forma de deseo de un determinado grupo de consumidores. La segmentación de mercado es la visualización de los subespacios o segmentos en que se fracciona la demanda. Asimismo, es el análisis de las características que definen a cada segmento. La segmentación, también es el análisis de la distancia entre los segmentos y la descripción de los participantes que lo componen. Finalmente, segmentar un mercado involucra realizar un análisis de los consumidores que forman una demanda que para la empresa, es importante. (Levy, A.,2015)

Analizando la ciudad de Rafaela, se segmenta el mercado en grupos. A pesar de que dentro de los mismos se detecta una necesidad, que es la demanda de diseñadores de interiores, se llega a la conclusión que el público objetivo, son aquellas personas que comparten preferencias similares. En este caso, el agrado por el diseño minimalista, es una de las características dentro de los integrantes del grupo. Además, la necesidad del otorgamiento del servicio extra, como es la construcción de mobiliario.

No se considera una clave de éxito dirigirse a más de un segmento de mercado, si no que por el contrario, se cree que al elegir solo un segmento, la empresa puede adaptar sus productos a necesidades únicas.

5.4. Área de negocios

Con respecto a las áreas de negocios, la primera se trata de la interacción. En este área se conocen las posibilidades y necesidades del cliente, se ofrecen los servicios que van desde el diseño hasta la posibilidad de fabricar y ejecutar a través de la empresa asociada parte del proyecto. Luego se acuerdan honorarios y se toma nota de elementos a cotizar. El objetivo es comprender al cliente. Para lograr esto es necesario un lugar de reunión apropiado, que es muy importante para un buen clima de trabajo. Por otro lado, tener mucho material de exposición, es decir muestra de materiales, y tener ejemplos de obras ejecutadas por algún diseñador que sea de agrado propio, para dar como ejemplo. Es importante actualizarse constantemente con las nuevas tecnologías y materiales, mirar revistas, páginas web. Por lo tanto, las cifras a gastar en esta área son destinadas a la ambientación del lugar de reunión, nuevos programas de diseño, revistas.

La segunda área se trata del desarrollo. Se ejecuta y diseña el proyecto, se computan los materiales y se piden los presupuestos correspondientes a las necesidades del proyecto. Sirve para eficientizar las ideas. Es la parte de la ejecución del proyecto. Es importante tener buena relación con proveedores y tener diferentes alternativas. La *performance* para lograrlo es visitar proveedores y realizar capacitaciones como por ejemplo cursos y charlas.

Por último, se realiza el área de presentación y venta. En esta área se expone la idea y se muestra al cliente ejemplos de materiales, proveedores y demás recursos utilizados para el logro satisfactorio del proyecto. Esto se lleva a cabo en una sala adaptada para la proyección de las imágenes. El objetivo es poder visualizar el proyecto lo más real posible. Tener cada vez mejor calidad en los render.

Este proyecto precisa de un equipo de trabajo diferenciado y definido. Por un lado, una persona encargada de las entrevistas con los clientes y el diseño del proyecto, y personas encargadas de la ejecución del mismo en programas digitales. Por otro lado,

personal en el área de la construcción del mobiliario y la dirección de obra en lo que respecta la comunicación con los diferentes gremios y la ejecución de las ideas a realizar. Si las dos partes encargadas del proyecto mantienen una buena relación laboral, y una buena interpretación de los trabajos, se llegará al objetivo final que se trata de lograr una complementación eficaz de ambos rubros.

Es importante conocer los riesgos que pueden ocurrir. En éste caso los dos riesgos que hay que tener en cuenta son, que en primer lugar es probable que las máquinas de la empresa constructora no siempre funcione bien y/o que los proveedores de los materiales no los entreguen a tiempo. Estos dos factores podrían demorar la producción, por eso es importante contar con herramientas para solucionarlos si es que esto sucede.

5.5. Comunicación interna

Cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto sucede ya que toda empresa, como espacio de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios como en la planificación de los mensajes. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Por lo tanto, es clave comprender, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores, ya sea personal, proveedores o familiares, de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de convicciones, reflexiones o imprecisiones. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Asimismo, los ruidos, es decir, rumores o malos entendidos, en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y podrían representar dificultad al momento de erradicarlos si no son compensados con un plan de comunicación convincente que tienda a solucionar dichos problemas. (Brandolini y Gonzales Frígoli, 2008)

Relacionando estos conceptos con el emprendimiento propio, la comunicación interna en el estudio de interiores se hará presente principalmente mediante reuniones pactadas por

la dueña. Estas reuniones surgirán por varios motivos, ya sea para comunicar a los empleados que ha surgido un nuevo proyecto para desarrollar, dar a conocer alguna falencia que se deberá mejorar a causa de una reprobación del cliente, o bien para comunicar cambios que se realicen en la empresa. Estos cambios pueden estar dados por inclusión o exclusión de personal, cambios en la forma de trabajo o equipos tecnológicos nuevos.

Las reuniones serán grupales, cada tres meses, con el fin de lograr que todo el personal esté permanentemente informado acerca de los avances o no del estudio. Por otra parte, en caso de que se desee realizar una reunión privada con un empleado, se coordinará un día y se programará la misma. Además, se considera necesario que haya un canal de comunicación diario, es por eso, que habrá carteleras informativas dentro de las oficinas, dentro de las cuales se hará un cronograma con horarios de entrada y de salida, y fechas de entrega de los proyectos que el equipo de interiores deba afrontar.

Con respecto a la carpintería, la comunicación interna se realiza principalmente por una red de intranet que está a disposición de todos los empleados. En la misma se comunican cambios en los horarios, nuevos proyectos, uniformes obligatorios, y se tiene la posibilidad de ingresar en una pestaña dedicada al contacto, en la cual el personal puede dejar un mensaje con anticipación si posee algún inconveniente para asistir al trabajo. Además, se dictan reuniones corporativas o individuales en el caso que el dueño lo considere necesario.

5.6. Marketing directo

El marketing directo puede manipular diferentes medios, tanto para hacer llegar los mensajes al público objetivo como para orientar sus respuestas a dichos mensajes.

Esos medios pueden ser masivos, directos personalizados o directos no personalizados. Dentro de los masivos, se encuentra la televisión, la prensa diaria, la radio y las revistas. Por otra parte, los directos personalizados abarcan el correo, teléfono, fax, telemática y

personal, y cuando se habla de los medios directos no personalizados, se hace referencia a las cartas. (Díaz de Santos, 1995)

Al momento de diseñar una campaña de marketing directo, los empresarios y supervisores no deben limitar sus elecciones a unos pocos medios, sino que pueden contar con una amplia variedad, cuya selección depende del objetivo de la campaña, y de los costos relativos de cada uno de ellos. (Díaz de Santos, 1995)

Incluso, la experiencia demuestra que una combinación eficaz de medios amplía el índice de respuesta y, por lo tanto, la productividad de las campañas. Por ejemplo, una misma campaña de marketing directo puede incluir, un anuncio en prensa, radio o televisión, que incluya un teléfono para llamadas, con el fin de crear una lista de personas interesadas en el producto o servicio, además puede incluir envío de un *mailing*, a las personas identificadas por el sistema anterior, integrado por una carta, un folleto, un prospecto o un catálogo, o la indicación de un número telefónico. (Díaz de Santos, 1995)

Al ingresar en el mercado de diseño de la ciudad de Rafaela, es necesario que el público conozca principalmente la existencia del estudio de interiores, y además, las cualidades que el mismo presenta, y la fusión con la carpintería.

El punto favorable a destacar, es que la carpintería es conocida en la ciudad, ya que realiza grandes trabajos en amplios locales tales como perfumerías, clínicas, empresas, hogares, entre otros.

Sin embargo, es necesario que los clientes de la carpintería estén informados acerca del estudio de interiores, como así también es significativo que los potenciales clientes lo estén.

Por este motivo, se realizará una campaña de comunicación, que consta de un mailing en el cual se incluye la ubicación y teléfono del local, la información de las actividades que realiza, cómo se fusiona con la empresa dedicada a la carpintería, y cuáles son los beneficios que se obtendrán con el servicio que se ofrece. Dentro del mailing, estará

incluido un folleto digital en donde se expondrán fotos de trabajos realizados por la carpintería, y a su vez, fotos de diseños realizados por la dueña del diseño de interiores.

El mail se enviará a las direcciones de correo electrónico de los clientes de la empresa constructora, como así también a empresas, locales comerciales, y personas afines.

Siguiendo a Díaz de Santos, se utiliza esta estrategia de comunicación, debido a que con la misma, puede establecerse contacto directo con un gran número de personas en pocos días y conocer, casi de forma inmediata, su reacción. Por otra parte, cuando se utilizan las estructuras externas de distribución es necesario convencer a los intermediarios, colocar el producto o servicio en el punto de la venta, iniciar la campaña publicitaria o esperar a que el producto o servicio se vaya conociendo por sí solo o con la ayuda de los intermediarios, y por último, esperar a que los consumidores o usuarios se desplacen hasta los puntos de venta para adquirirlo. (1995)

Por lo tanto, un mailing es el principal acceso para vender directamente, sin tener que usar ningún otro tipo de canal de comercialización, como así también complementar las ventas que se realizan a través de otros canales. Al mismo tiempo, sirve para duplicar clientes potenciales con el fin de abastecer a los vendedores de la empresa listas de clientes debidamente capacitados, y también informar y educar a los mismos. (Díaz de Santos, 1995)

5.7. Capital inicial y egresos

Haciendo referencia a la inversión que se debe realizar para comenzar a desarrollar el emprendimiento, se debe destinar capital al alquiler o compra de un espacio en donde desplegar el estudio, como así también al amueblamiento del mismo. Además, se deben comprar cuatro computadoras que sirvan como herramienta de trabajo.

Los egresos también se destinan al pago de los sueldos, como así también al pago de los servicios tales como agua, luz y gas.

El dinero destinado a la inversión y a los egresos se recuperará con el tiempo, una vez que el estudio comience a funcionar.

Los ingresos que se obtengan a partir de cada trabajo serán divididos entre las dos partes del proyecto, tanto en los diseñadores como en los carpinteros y encargados de la carpintería.

En el cuerpo C del presente PID se plasmará un plan de marketing detallando los valores numéricos.

Conclusiones

El actual PID consta de la creación de un estudio integral, el cual ofrece diseño de interiores, y como valor agregado, un servicio que se trata de la construcción del mobiliario, llevado a cabo por una carpintería familiar. El objetivo de esta propuesta fue explicar los puntos relevantes para la realización del proyecto. El presente PID surge con el planteo de un problema, que se trata de que la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, se encuentra en constante crecimiento y la falta de profesionales interioristas es notable. El trabajo de los mismos es realizado por arquitectos.

Para realizar el proyecto, la autora decidió no solo desarrollar tópicos destinados al diseño de interiores, sino que principalmente se escogió abarcar temas tales como la administración, y el funcionamiento eficaz dentro de una empresa. Se consideró un aspecto fundamental a tener en cuenta, ya que todo emprendimiento necesita de un análisis previo, tanto externo, es decir de mercado, como interno, relacionado con los roles de cada integrante del proyecto. Se evaluaron además, factores sociales, culturales y económicos previos a comenzar a desarrollar el trabajo sugerido en el PID.

Se desarrolló la propuesta en cinco capítulos. En el primero se introduce al tema, haciendo hincapié en el diseño de interiores, explicando su concepto y sus características principales. Por otro lado, se planteó la delimitación y alcances, en donde se establece la diferencia entre el diseñador, con el decorador y el arquitecto. Además, se diferenciaron los estilos existentes a la hora de proyectar un espacio. En este capítulo, se explicó de qué se trata el emprendimiento propio, en un inciso llamado estudio integral. El objetivo fue introducir al lector para que luego, al leer el PID pueda comprender la forma en que se desarrollará la empresa y los puntos que se consideraron importantes. Además, se desarrolló el concepto de las cinco fuerzas de Michael Porter, y se relacionó esto con el emprendimiento propio, caracterizando las diferentes partes que se incluyen dentro de la estrategia. Por último, se planteó la metodología que se desarrolló en el campo de

diseño, y se habla de la opción elegida, en este caso, la encuesta, con el fin de obtener resultados comprobables.

En el segundo capítulo se indagó la administración, desarrollando las funciones de la misma. Se considera a la administración como una necesidad fundamental para cualquier organización, es por eso que es ejemplificada y relacionada con el estudio integral, en los casos que es necesario. Por otro lado, se expusieron las habilidades administrativas y la jerarquía organizacional dentro de una empresa, determinando los factores que establecen una amplitud efectiva. Además, en este capítulo se hizo hincapié en las técnicas de comunicación, planteando como punto fundamental la comunicación interna, ya que se consideró como punto necesario para indagar acerca de cómo sería la misma en el proyecto propio. El inciso siguiente planteó las cinco instancias para la comunicación, y la cantidad de contacto personal necesario que se necesita dentro de la empresa. Para finalizar, se plantea la motivación y los motivadores, con el fin de establecer cuáles serán las tácticas para mantener en movimiento al personal.

Con respecto al capítulo tres, se describieron las características fundamentales para el desarrollo de una idea y la creación de un nuevo concepto, explicando cómo se debe actuar al realizar un proyecto. Además, se tomó como punto importante el trato con el cliente, ya que es un pilar fundamental para el correcto desarrollo del emprendimiento. También se describieron las estrategias genéricas, en base al autor Michael Porter. El objetivo fue relacionar una de estas estrategias con el estudio integral, es decir, se determinó cuál se considera factible para el éxito de la empresa propia. En este capítulo se tomó como tópico relevante la competencia, exhibiendo las acciones competitivas y la guerra competitiva respectivamente. Por último, se determinó como se debe seleccionar a los clientes y cuál es el poder de negociación del mismo.

El capítulo cuatro se realizó para explicar al minimalismo como corriente de diseño. Se consideró importante demostrar las características del mismo ya que el estudio integral

seguirá esta estética, al igual que la carpintería. Se tomó como referencia a John Pawson, ya que el arquitecto es considerado el padre del Minimalismo, ya que sus proyectos fueron y son influyentes para otros profesionales del rubro. Se explicó la utilización de los colores dentro de la corriente minimalista, y se explicaron las fusiones cromáticas, principalmente por qué el blanco y el negro son fundamentales en esta estética y como la característica de los binomios cromáticos. Se expusieron las diferencias entre los colores cálidos y fríos, y las sensaciones que brindan los mismos en cada caso. Por último, se abarcó el tópico de la iluminación dentro del minimalismo.

En el quinto y último capítulo, se desarrolló exclusivamente el estudio integral, con el objetivo de que se conozca a la perfección cada una de sus partes. En primer lugar, se describió el espacio físico, en relación a los metros cuadrados, y a cómo están compuestas sus habitaciones. Además se explica que rol cumple cada persona dentro del lugar y cuántos empleados son necesarios para el funcionamiento adecuado. Se desarrolla el análisis F.O.D.A del emprendimiento, mostrando las características internas y externas, es decir, las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas. Un inciso desarrolla las tres áreas de negocios, las cuales son diferentes pero se complementan entre sí. Se manifiesta cuál es el objetivo de cada una y que tareas se realizan dentro de las mismas. Por otra parte, se segmenta al mercado, es decir, se eligió a que grupo de potenciales clientes el proyecto está dirigido. La comunicación interna es detallada en este capítulo, explicado detalladamente como se realizará la misma y a cargo de que integrante del personal. Para finalizar, se determinó cómo será el marketing directo, esto quiere decir, como se hará para hacer llegar la información a los clientes potenciales.

En el presente proyecto, como aporte personal, la autora considera que fue relevante desarrollar los capítulos relacionados a la administración y a las tácticas de negocios para que el emprendimiento funcione. Además, se reflexiona acerca de que los temas desarrollados en el capítulo cinco son de suma importancia para el momento en el que el

emprendimiento sea llevado a la realidad. Por último, se manifiesta la relación entre dos oficios relacionados, y se conoce la forma de que ésta unión funcione una vez que comience a desarrollarse el estudio integral.

A modo de cierre de este PID y como conclusión personal luego de la realización del mismo, se considera que la profesión de diseño de interiores se encuentra en constante crecimiento, y se tiene la posibilidad de desplegar varias opciones de ejecución de la misma, cada una con su propia autenticidad. Lo importante, es buscar una solución creativa para desarrollar un emprendimiento original, pero a la vez rentable. Es fundamental, analizar las necesidades dentro del sector social en donde se despliegue. Cabe resaltar, que se considera que el momento adecuado para realizar este emprendimiento es la actualidad, ya que si el mismo proyecto se plantea un tiempo más adelante, se desaprovecharía la oportunidad de cubrir la necesidad detectada en la ciudad de Rafaela, que se encuentra en crecimiento constante.

Lista de referencias bibliográficas

- Acción directa: El mailing y el teléfono* (1995). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Brandolini, A. y Gonzales, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chatwin, B. y Sudjic, D. (1992). *John Pawson*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Conran, T.; Wilhide, E.; Hall, D.; Morant, D.; Parry, G. (1995). *La Casa: diseño e interiorismo*. Barcelona: Art blume.
- Daft, R.L. y Steers, R.M. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Editorial Limusa.
- Estilo ambientación (2003). *Estilos de decoración. Teoría y actualidad sobre estilos decorativos*. (2003). Recuperado el 15/06/2015 de <http://www.estiloambientacion.com.ar/estilosdecoracion.htm>
- Hampton, D.R (1989). *Administración*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1998). *Administración*. Séptima edición. Madrid: International Thompson Editores
- Koontz, H. (1990). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Levy, A. (2015). *Estrategia competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado*. Córdoba: ediciones machi.
- Lleonart (2009). *Minimalism and color Design Source*. Harper Collins.
- Luchia Puig, C. (1998). *Cómo crear mi propia empresa*. Córdoba: Macchi grupo editor.
- Luggisi, R. (1996). *Gestión*, 1 (4), 24-29.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Rei.
- Pile, J.F. (1988). *Interior design*. Nueva York: Abrams.
- Radzik, A. y Emek, S. (1994). *70 respuestas claves para todos los gerentes*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S.P. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Pearson.

Santos Quartino, D. (2010). *200 ideas para organizar la casa*. Barcelona: Loft publications.

Bibliografía

- Acción directa: El mailing y el teléfono* (1995). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Adam, E.E. y Ebert, R.J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. Cuarta edición. México: Pearson educación.
- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ansoff, H.I. (1985). *La estrategia de la empresa*. Madrid: Ediciones Orbis.
- Asensio, O. (2010). *Acabados de construcción*. Barcelona: Línea.
- Belmonte, A. (2013). *La importancia de la marca. Lo que es y lo que no es sobre una marca en las pymes*. Recuperado el: 14/07/2013. Disponible en <http://www.camara-radesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf>.
- Brandolini, A. y Gonzales, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía
- Brooker, G. y Stone, S. (2006). *Diseño de interiores*. Manchester: Océano.
- Cerver, F. (2000). *Decoracion del hogar y mueble moderno*. Colonia: Poligraphiche Bolis.
*
- Chadenet, S. y Pajot, A. (1979). *El recibidor, el comedor y los dormitorios*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Chatwin, B. y Sudjic, D. (1992). *John Pawson*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Conran, T.; Wilhide, E.; Hall, D.; Morant, D.; Parry, G. (1995). *La Casa: diseño e interiorismo*. Barcelona: Art blume.
- Crespi, I. y Ferrario, J. (1995). *Lexico técnico de las artes plásticas*. Buenos Aires: Eudeba.
- Daft, R.L. y Steers, R.M. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Editorial Limusa.
- De la Guardia, A. (1999). *Decoración básica con color*. Madrid: Libsa.
- Harvard Business Review. (2000). *Comunicación eficaz*. España: Ediciones Deusto.
- Estilo ambientación (2003). *Estilos de decoración. Teoría y actualidad sobre estilos decorativos*.(2003).Recuperadoel15/06/2015de<http://www.estiloambientacion.com.ar/estilosdecoracion.htm>
- Ferrell, O.C. y Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson Editores.
- Gibbs, J. (2009). *Diseño de Interiores. Guía útil para estudiantes y profesionales*. España: Gustavo Gili, SL.

- Gilmore, J.H y Pine, B.J. (2000). *Marketing. Cada cliente es un mercado*. Bogotá: Norma.
- Gold, G.M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- Hampton, D.R (1989). *Administración*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1998). *Administración*. Séptima edición. Madrid: International Thomson Editores
- Hernandez Luna, J.I. y Martínez Ramírez, Y. (1992). *Administración por necesidades*. México: Editorial limusa.
- Hoffmann, F.B. (1994). *Administración de la producción e inventarios*. Segunda edición. México: Compañía editorial continental.
- I Aya, E.O. (1988). *The International Design Yearbook*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Jackson, P.C. (1993). *Comunicación corporativa para ejecutivos*. México: Compañía editorial continental.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2003). *Marketing lateral. Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Madrid ESIC Editorial.
- Koontz, H. (1990). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz,H. y Wehrich,H. (1991). *Elementos de administración*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1985). *La nueva competencia*. New Jersey: Norma.
- Levy, A. (2015). *Estrategia competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado*. Córdoba: ediciones machi.
- Luchia Puig, C. (1998). *Cómo crear mi propia empresa*. Córdoba: Macchi grupo editor.
- Luggisi, R. (1996). *Gestión*, 1 (4), 24-29.
- Lleonart (2009). *Minimalism and color Design Source*. Harper Collins.
- Massey, A. (1998). *El diseño de interiores en el siglo xx*. Barcelona: Destino.
- Mercé, C. (2008). *Churba. 30 años de diseño. Muebles, textiles, cristales, alfombras*. Buenos Aires: Ediciones Infinito
- Miralles, J. (2010). *Lofts*. Barcelona: proyect.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Patiño Puente, J.V. (2010). *Introducción a la historia del mueble*. Recuperado el: 15/10/2010. Disponible en <http://www.claseshistoria.com/revista/2010/articulos/platino-/mueble-introduccion.pdf>.
- Pile, J.F. (1988). *Interior design*. Nueva York: Abrams.
- Poore, J. (1994). *Interior color by design*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- Porro, S. y Quiroga, I. (2003). *El espacio en el diseño de Interiores*. Buenos Aires: Nobuko.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Rei.
- Radzik, A. y Emek, S. (1994). *70 respuestas clave para todos los gerentes*. México: Mc Graw Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Robbins, S.P. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Pearson.
- Sáenz de Valicourt, C. (1993). *Andrée Putman*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Salisachs, M. (1969). *La decoración*. España: Ediciones Nauta.
- Santos Quartino, D. (2010). *200 ideas para organizar la casa*. Barcelona: Loft publications.
- Sanz Rodriguez, J. (2001). *Los elementos y sus composiciones*. Buenos Aires: Eudeba.
- Vaivasuata, M. (2014). *Decoración Interior, diseño interior*. Recuperado el: 20/01/2014. Disponible en <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-diseno-interiorydecoracion-interior/>
- Vicente, M.A. (1993). *Marketing de servicios*. Buenos Aires: Zagier y urrutu publications.