

## CASO TIENDA DE AROMAS AP

Laura Palazzolo<sup>1</sup>

Juliana Pérez Solar<sup>2</sup>

Brenda Pichihueche<sup>3</sup>

Agostina Stadler<sup>4</sup>

Mía Tunstall<sup>5</sup>

Dante Zura<sup>6</sup>

### RESUMEN

En el presente informe se presenta un análisis de la empresa bahiense “Tienda de Aromas AP”, mediante la aplicación de las herramientas de administración adquiridas en la materia “Introducción a la Administración”. Esta empresa fue seleccionada dado su innovación y diferenciación en el mercado de aromas. Para poder llevar a cabo este estudio, se realizó una visita a la organización donde se conversó con personas clave de la organización, se recurrió a la página web y redes sociales de la empresa, lo que permitió conocer la empresa y profundizar en la información necesaria para confeccionar el trabajo. Tras el análisis se concluyó que AP ha logrado mantener su posición a pesar de los cambios del mercado y la inestabilidad económica del país, gracias a un excepcional manejo del equipo liderado por su dueña, Analía Pico, generando un ambiente de trabajo positivo y fomentando una cultura de la innovación.

**Palabras claves:** Organización, ambiente, cultura, proceso.

---

<sup>1</sup> Estudiante de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: palazzolomarialaura04@gmail.com

<sup>2</sup> Estudiante de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: juliana-perezsolar@gmail.com

<sup>3</sup> Estudiante de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: brenpichihueche@gmail.com

<sup>4</sup> Estudiante de Contador Público, Universidad Nacional del Sur. E-mail: agosstadler@gmail.com

<sup>5</sup> Estudiante de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: miatunstall2005@gmail.com

<sup>6</sup> Estudiante de Contador Público, Universidad Nacional del Sur. E-mail: dvntee.zm@gmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN:

En el presente informe, se realizó un análisis de la empresa bahiense “Tienda de Aromas AP<sup>®</sup>”, en el cual se analizaron diversos aspectos que hacen a proceso administrativo. AP<sup>®</sup> es una empresa argentina fundada en diciembre de 2004, que se dedica a la producción y venta de productos aromáticos. Es reconocida a nivel nacional principalmente por sus delicados aromas, particulares envases y por realizar sus productos a gusto del consumidor.

Posee 7 franquicias distribuidas a lo largo del territorio argentino incluyendo tres en Bahía Blanca, que es su ciudad natal, así como en Neuquén, Tandil, Suárez y Rivadavia, además cuenta con revendedores en las 24 provincias del país, siendo éste un aspecto destacado de esta empresa.

**Figura 1.** Logo de AP<sup>®</sup>



Fuente: Proporcionado por la empresa.

## 2. DESARROLLO

### 2.1 Tipología organizacional

Tienda de Aromas AP<sup>®</sup> es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) de la ciudad de Bahía Blanca.

### 2.2 Vinculación entre la organización y el contexto

- **MODELO DE FRED LUTHANS:**

Como toda organización, AP<sup>®</sup> es un sistema abierto. Esto significa que tiene una estrecha relación con el ambiente externo que la rodea, y que impacta en sus acciones, reacciones, inestabilidad y cambio en la empresa.

Se analiza el modelo de Fred Luthans para enumerar algunas variables en el medio general que han repercutido en la empresa.

– Subcontexto Político/Legal:

1. Restricciones por la AFIP que causaron que se corte en casi un 90% la importación de recursos provenientes del extranjero. Esto recayó en la empresa, y tuvieron que empezar a trabajar con proveedores argentinos para hacer frente al problema.
2. A su vez, para evitar futuros problemas por la notable inestabilidad política, sus proveedores le han aconsejado a la empresa stockearse masivamente de materia prima, por los tiempos de escasez que corren. Han decidido, entonces, hacer pedidos grandes a los mismos para poder mantener un stock permanente y que las alteraciones políticas no impacten a la empresa.

– Subcontexto Económico:

1. La inflación en el país hace muy complicado el planificar las compras de insumos en la empresa, por lo que la decisión que tomaron con sus proveedores fue la de “dolarizar” los precios de los mismos.
2. Los aumentos y los cambios en el valor de la moneda hacen que constantemente se deba actualizar los precios de los productos en venta.

– Subcontexto Sociocultural:

1. La pandemia causó estragos en todo el mundo, tanto así que las dos fábricas más importantes de varillas de bambú en Indonesia cerraron debido a que suspendieron las exportaciones afectando la producción, reduciendo las ventas y llevando las fábricas a la quiebra. Estas varillas eran las que usaban en AP® para la fabricación de textiles y difusores los cuales son los principales productos de la marca, por lo que tuvieron que buscar nuevos proveedores dentro del país o con mayor accesibilidad dentro de la zona.
2. Dependiendo de la estación del año, que estemos transitando la demanda de ciertos aromas va variando ya que algunos se perciben más “veraniegos” o “invernales”. También hay fragancias que el consumo anual se mantiene, pero son utilizadas para distintos ambientes o lugares.
3. Al tener un perfil en distintas redes sociales (tiktok, instagram, facebook) favorece a la publicidad e imagen de la marca por el alcance que tiene el contenido

– Subcontexto Tecnológico:

1. Los avances tecnológicos agilizaron el proceso de producción de la empre-

sa. Por ejemplo, hace un tiempo adquirieron una nueva máquina que cierra las bolsas de los perfumes con calor, lo que anteriormente se realizaba a mano, lo que permite un ahorro considerable de tiempo.

2. La implementación del CRM, que es una plataforma de gestión con el cliente, facilitó muchísimo la comunicación y el control de la actividad del cliente respecto de la empresa.

### **Grupos de interés de Tienda de Aromas AP®**

Todas las organizaciones funcionan dentro de entornos competitivos. Por eso, para analizar y clasificar a los proveedores, clientes, competidores (ya sea directos o potenciales) y productos sustitutos de AP®, se utilizó el modelo de Rivalidad Amplificada de Michael Porter.

#### – Proveedores:

AP® trabaja desde hace varios años con los mismos proveedores, 15 de ellos son de Bahía Blanca y alrededor de 40 son de otros lugares de Argentina. Entre los productos que les proveen, se encuentran los palillos para los textiles, frascos, envases, etiquetas, cajas, bolsas, polietileno y difusores.

Al analizar el poder de negociación de los proveedores, se concluye que es reducido o casi nulo porque cuentan con una gran variedad de proveedores de un mismo insumo.

El poder de integración hacia delante de los proveedores, hoy, no se considera una amenaza para la empresa, ya que para llegar a ser un competidor de AP® se necesitan superar varias barreras de entrada (que serán detalladas en otro apartado del trabajo).

#### – Clientes:

Con anterioridad, los productos de la empresa estaban centrados en el público femenino, pero en este contexto, AP® está incursionando en hacer productos para ambos géneros, para el hogar y para decoración. Así, varias tiendas bahienses aromatizan sus locales con productos de AP® y son clientes fieles a la marca.

El poder de negociación de los clientes se considera bajo, ya que tienen una numerosa cantidad de consumidores.

En cuanto a su poder de integración hacia atrás, no se considera una amenaza para la empresa en este momento.

– Competidores Directos:

Algunos de los competidores directos identificados son Saphirus, Biogreen y Organic, entre otros.

– Competidores Potenciales:

Algunos de los competidores potenciales que se identifican incluyen a las marcas Glade y Poett, entre otros.

Si bien la empresa pertenece a un sector industrial en el que hay otras organizaciones y, por ende, una notoria competencia entre las mismas; la empresa posee una actitud en la que, simplemente, trata de no enfocar su atención en la disputa, sin embargo, si centrarse en lo que a los clientes demandan. Destacan la esencia de la marca y consideran que no existe tal competencia ya que la marca es algo propio e inigualable.

– Productos sustitutos:

Se entiende como producto sustituto aquello que satisface una misma necesidad. AP® satisface las demandas de quienes buscan ambientar un espacio o prenda a través del aroma. Algunos productos sustitutos identificados incluyen las velas aromáticas y los difusores aromáticos eléctricos.

### **Análisis de barreras de entrada y salida**

Barreras de entrada en el sector industrial de AP®:

Se identifican las siguientes:

1. Suficiencia de capital,
2. Experiencia y conocimiento del sector,
3. Personal capacitado,
4. Variedad de proveedores,
5. Fidelidad del cliente
6. Alto volumen de producción.

Barreras de salida en el sector industrial de AP®:

Se identifican especialmente dos barreras de salida para la empresa AP®.

1. Barreras emocionales, como tener que despedir a un empleado. Particularmente en AP®, de acuerdo a que son un grupo reducido de personas, y que la empresa no cuenta con poca rotación de personal, se despliegan las buenas relaciones, ya sea por tamaño y el buen ambiente de trabajo. Asimismo, quienes trabajan allí tienen años de recorrido con la empresa y sus compañeros.
2. Activos especializados (por ejemplo, las máquinas).

### Modelo Serra – Kastika - Matriz Actitudinal de la Demanda

Toda empresa debe ponerse en el lugar de sus clientes para entender mejor sus gustos y comprender qué es lo que las personas esperan del producto o servicio que ofrece. Por ello, a través de la matriz actitudinal de la demanda enunciada por Serra-Kastika, se puede clasificar la percepción de los clientes respecto a los productos de AP®:

**Figura 2.** Matriz actitudinal de la demanda de Serra y Kastika.

Altas especificaciones		ap®
Bajas especificaciones		
	Actitud funcional	Actitud suprafuncional

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. El proceso administrativo

### FUNCIÓN DE PLANEAMIENTO

La Tienda de Aromas AP® es una empresa que tiene como misión o razón de ser brindar los mejores productos aromáticos para todo aquel que quiera ambientar un lugar, aromatizar alguna prenda o equilibrar con un buen aroma.

En cuanto a su visión, en principio desean mantenerse y perfeccionarse en el mercado. Si bien tienen intenciones de ampliarse a nivel país, en la actualidad están conformes con el desempeño. Por el momento extenderse mundialmente es simplemente una idea que ven complicado de llevar a cabo. No obstante, la exportación es un objetivo a futuro.

Figura 1. Oficinas de AP®



Fuente: Oficinas de AP®.

AP® siempre está a disposición del consumidor y es de consideración las críticas hacia sus productos, es por ello que se trabaja mucho en cuidar al cliente y escucharlo. Asimismo, mensualmente evalúan el porcentaje de crecimiento y decrecimiento de ventas, producción y emprendedores nuevos o vigentes. Más aún, hacen un análisis anual teniendo en cuenta los mismos factores que utilizan en la comparación mensual. Se debe agregar que incrementar la cooperación al bienestar ambiental y la ética social es una meta presente en su empresa.

#### – *Estrategia*

AP® emplea una estrategia de negocios basada en el liderazgo en diferenciación. Ellos procuran que la estética visual de la marca se vea profesional, bien cuidada y llamativa, algo que se ve reflejado en el ambiente de trabajo, en sus redes sociales, el packaging de sus productos y más.

#### – *Herramientas del planeamiento*

Se analizaron algunas de las herramientas del planeamiento que AP® utiliza. Se identifican las políticas que se aplican dentro de la organización, algunos marcos que deben cumplir los integrantes de la organización son:

- Asistir con la vestimenta adecuada respecto de las funciones.
- Los residuos deben ser arrojados en el cesto correspondiente.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Contribuir al bienestar social.
- Cumplir con los cursos de capacitación.

Se advierten, además, procedimientos e instructivos que detallan los pasos a seguir para la elaboración de cada producto. Cuentan, además, con mensajes preestablecidos para responder a las consultas a través de las plataformas digitales. Finalmente existen programa de gestión y stock de mercadería en el sector de fabricación.

## FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

La función de organización es fundamental para afirmar una organización. Por lo tanto, es valioso lograr que todas las partes o sectores de la organización unan sus fuerzas a través de la coordinación de actividades en pos de alcanzar los ob-

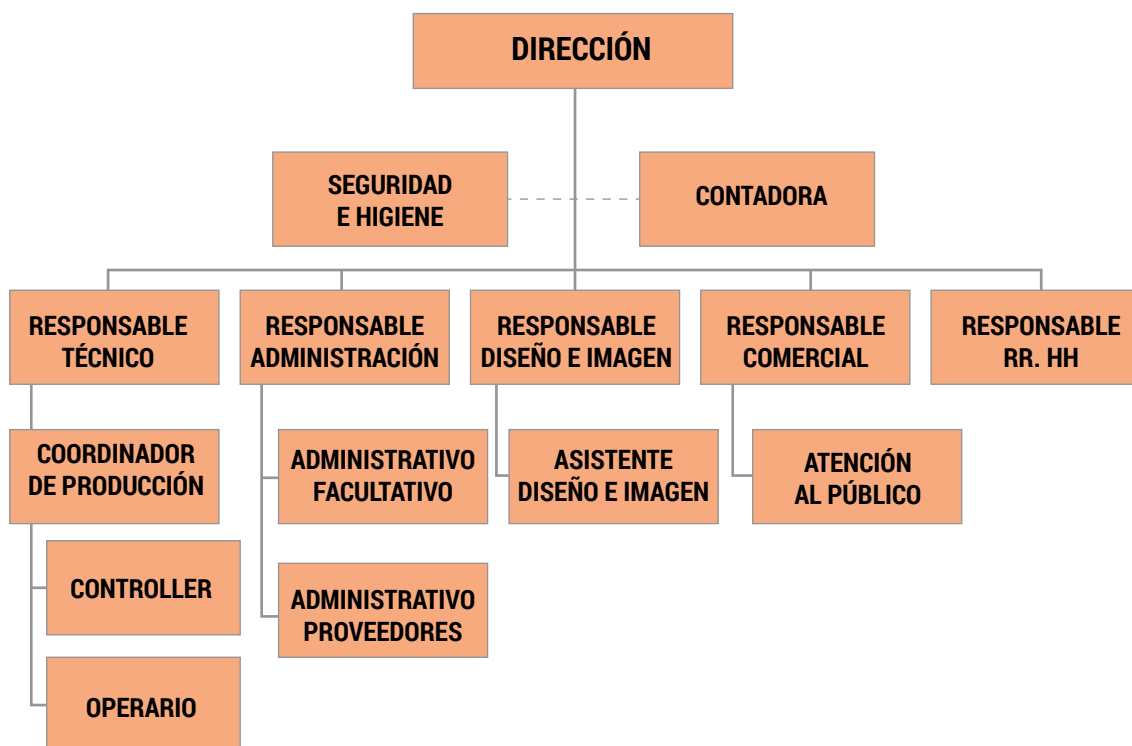


jetivos organizacionales. Por esta razón, se sigue un modelo de funcionamiento y estructura organizacional.

– *Estructura de AP®*

La empresa AP® está integrada actualmente por 26 personas, distribuidos en diferentes puestos. En base a estas informaciones se diseñó un organigrama, dado que la empresa no cuenta con uno formalizado.

**Figura 3.** Organigrama de AP®.



Fuente: Elaboración propia.

– *Análisis de los principios básicos de la estructura identificados en AP®*

Se advierte la división del trabajo. En la fábrica, por ejemplo, los operarios maceran y envasan los productos, en los locales se asesora y vende al público, las community manager administran las redes sociales y responden consultas de emprendedores. Cada colaborador tiene muy en claro la tarea que cumple dentro de la organización, buscando eficiencia y maximización.

Aparece también la unidad de mando, dado que hay un único superior para cada puesto. AP posee como staff de asesores externos, una contadora y un profesional de seguridad e higiene.

#### – *Cultura Organizacional*

La cultura de AP® es fuerte y está orientada a los equipos. Todos saben qué tarea se desarrolla en cada función; al ser una PyMe cuando la demanda es elevada deben complementarse en las tareas de producción, atención y asesoramiento. A causa de esto, tienen procedimientos e instructivos donde se detallan las tareas a seguir por producto, como se ha desarrollado en el apartado de planeamiento.

En segundo lugar, se evidencia una centralización que radica en Analía Pico, como gerente general de la empresa. Sin embargo, aun cuando hay un organigrama establecido que se asemeja a la tendencia estructural tradicional, en Tienda de Aromas AP® adoptan un estilo en el que el trabajo es a la par (sin importar el cargo) y las decisiones generales se toman entre todos. De hecho, a la hora del lanzamiento de un nuevo aroma, todos deben aprobar el producto y su calidad. Por este motivo, se puede clasificar como estructura moderna: escasa complejidad y existencia de niveles, trabajo en equipo, cooperación interdepartamental.

## FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

La dirección es un proceso de influencia sobre las personas, para lograr que estas contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

#### – *El liderazgo en AP®*

En relación al liderazgo y la relación entre superiores y colaboradores, en AP® la cooperación es el pilar principal que sostiene a la misma. Cada trabajador dentro de la empresa sabe las tareas que tiene que hacer, no responden a las órdenes de un “jefe” como uno esperaría de organizaciones más formales o tradicionales, esto gracias a la buena capacitación y cultura dentro de la empresa. Tanto es así que los colaboradores suelen realizar las tareas voluntariamente, sin que se les encargue. Por ello, podríamos decir que la forma de influencia identificada es la emulación.

El ambiente laboral en AP® es muy agradable y saludable para los colaboradores de la empresa, por lo que no se suelen dar conflictos.

Se deduce por lo dicho anteriormente, que el tipo de liderazgo, si bien está centrado en las personas, no causa que se descuide el cumplimiento de las tareas y resultados.

— *La motivación en AP®*

En relación a la motivación dentro de la organización, AP® toma como un factor sumamente importante el bienestar de las personas dentro de la misma. Esto se evidencia a través de lo conversado con algunos colaboradores, que comparten sentirse a gusto dentro de la empresa.

Desde la gerencia, están constantemente al tanto de lo que sucede tanto en los locales como al personal. Si surge algún problema, se intenta resolverlo en equipo. Es la prioridad que todo y todos se encuentren bien. Se apela a la conversación y a la conciliación para que nadie actúe bajo presión o sin ganas de hacer las cosas, y para resolver los conflictos de la manera más constructiva posible.

El hecho de que dentro de cada área haya rotación de tareas, resulta motivador dado que ayuda a que cada día de trabajo sea distinto y entretenido.

Entre otras cosas, se suele incentivar y animar a los colaboradores en AP®, con la intención de lograr los objetivos o fines pactados. Al lograr alguno de ellos, suelen hacer alguna cena o fiesta a modo de festejo.

También, si alguna persona cumple años en un día de trabajo, la misma puede faltar con la condición de llevar algo dulce para compartir con el personal el día después.

Se procura también que todos se sientan cómodos con la cultura de la organización, con el ambiente de trabajo, el espacio de cada uno, etc.

A la hora de hablar sobre la integración del nuevo personal, se ayuda a los nuevos a formarse, y a introducirse en el proceso y la cultura que vive la empresa día a día.

– *La comunicación en AP®*

AP® utiliza varios canales de comunicación. Cada empleado tiene un celular que la empresa les provee y cada área tiene un grupo de WhatsApp para asuntos del sector. Internamente se comunican por Messenger. Usan Excel para llevar el registro de las operaciones dentro de la organización, y tienen una cartelera en la que se anotan informaciones importantes y, otras cuestiones de índole más informal que ayuda a la motivación de los colaboradores. Por ejemplo: recomendaciones de series o películas y las fechas de cumpleaños de cada uno.

**Figura 2.** Cartelera interna



Fuente: AP®.

## FUNCIÓN DE CONTROL

En AP® se lleva mayormente un control de tipo preventivo. Por ejemplo, se tiene registro de todos los lotes de producto terminado y su vencimiento.

Para ahondar en estos controles dentro de la empresa, se brinda un ejemplo concreto que ayuda a identificar, además, los elementos del control: AP® hace pruebas de las nuevas fragancias y luego determina si están aptas para lanzarse al mercado, si falta pulir algún detalle o si directamente no conviene hacerlo.

– *Elementos del sistema de control*

Se analiza para este caso, los elementos de un sistema de control que incluyen la característica o atributo a controlar, el sensor, la red de comunicación que transmite lo que percibe el sensor al último elemento y el centro de control.

- Característica o atributo a controlar: la nueva fragancia o aroma.
- Sensor: el personal de la empresa encargado de.
- Red de comunicación: WhatsApp, Messenger, Excel, cartelera, canales que notificaran al centro de control si se lanza o no el producto.
- Centro de control: (la dirección o gerencia)

Se identifica, además, un control de tipo retroactivo, por ejemplo, cuando se controla la percepción de los clientes respecto de determinada fragancia luego de estar un cierto tiempo a la venta, y en base analizar si fue bien recibida, si tuvo éxito, si es elegida y qué conviene hacer con esa línea de productos.

### **3. CONCLUSIÓN**

Se concluye que AP® es una empresa joven, con una cultura fuerte, que ha posicionado un concepto innovador en la industria de los aromas, siendo hoy una de las mejores empresas del rubro. Hoy continúan desarrollando nuevas líneas de productos, siempre con el espíritu de aromatizar y reconfortar los espacios de vida de las personas.

A través de este trabajo se ha podido hacer una bajada a la realidad organizacional de esta empresa, de los temas vistos durante la materia Introducción a la Administración

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Sitio Institucional web Revisado <https://www.tiendadearomas.com/>