UNIVERSIDAD NACIONAL de MAR DEL PLATA

FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS y SOCIALES

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Nülan

Portal *de* Promoción *y* Difusión Pública *del* Conocimiento Académico *y* Científico

http://nulan.mdp.edu.ar

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Tesis de Maestría

Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata

Tesista: Cr. Lic. Mariano Sergio Terzolo

Directora de Tesis: Mg. Mariana Foutel

2014

Agradecimientos

Quiero agradecer antes que nada a mi esposa, quién soportó pacientemente a mi lado largas horas de incontables sábados, domingos y feriados que estuve sentado frente a la computadora durante el último año, e incluso me cedió la suya cuando la mía se averió definitivamente.

Por otra parte, agradezco a mis padres que me inculcaron la importancia de la educación continua, y a mis suegros por su paciencia.

También mi agradecimiento es para con mis compañeros de trabajo, jefes, gerentes y el dueño de la empresa que me emplea, sin cuyo apoyo incondicional no podría haber realizado este trabajo.

Asimismo, no puedo dejar de agradecer a mis profesores de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Nacional de Mar del Plata, cuyos conocimientos y libros he aplicado en esta tesis, en especial al profesor Leonardo Schvarstein por sus aportes bibliográficos y al profesor Eduardo Suarez por su colaboración con la parte metodológica.

Por último, agradezco profundamente a Mariana Foutel por su excelente y expedito rol como tutora de la presente tesis.

Índice

Agradecimientos 2
Resumen ejecutivo 5
Introducción 6
Capítulo I: Marco teórico 9
I.1.- El stakeholder approach 10
I.2.- Empresas familiares 11
I.3.- Origen y evolución del concepto de stakeholder 15
I.4.- Concepto de stakeholder 19
I.5.- Problemas de traducción 20
I.6.- Administración en entornos complejos y turbulentos 23
I.7.- El poder, los valores y los propósitos en las organizaciones 26
I.8.- Misión y objetivos organizacionales 32
I.9.- Análisis organizacional y diseño de organizaciones 35
I.10.- Identificación de stakeholders 38
I.11.- Individualización de stakeholders genéricos 45
I.12.- La cadena de valor y el stakeholder approach 54
I.13.- El stakeholder approach y la dirección estratégica 56
I.14.- Análisis de fuerzas competitivas y estrategias genéricas 60
Capítulo II.- Metodología de investigación 64
II.1.- Problema de investigación, preguntas al problema y proposiciones de trabajo 65
II.2.- Objetivos del trabajo 68
II.3.- La investigación cualitativa 69
II.4.- Justificación de la metodología elegida 70
II.5.- Técnicas metodológicas del estudio del caso 71
Capítulo III.- Caso de estudio 73
III.1.- Historia, estructura y perfil de la organización 74
III.2.- Análisis del entorno de la organización 84
III.3.- Definiciones centrales, normas y procedimientos 90
III.4.- Programa de voluntariado 101
III.5.- Procesos de evaluación internos 103
III.6.- Indicadores contables 107
III.7.- Entrevistas 111

III.8.- Identificación de los stakeholders de la empresa 113
Capítulo IV.- Conclusiones 129
IV.1.- Análisis de las relaciones con los grupos de interés del caso estudiado 130
IV.2.- Propuesta de estrategias y acciones concretas 142
IV.3.- Aportes y limitaciones del trabajo realizado 151
Anexo I: Guión flexible para entrevistas en profundidad 154
Anexo II: Informes de entrevistas realizadas 159
Bibliografía 205

Resumen ejecutivo

La presente tesis tiene por objetivo mostrar como el análisis de grupos de interés o stakeholders puede ser aplicado al caso de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. Esta herramienta tiene por función asistir al planeamiento estratégico en las organizaciones.

En el primer capítulo se exponen los conceptos vinculados a la teoría de los grupos de interés o stakeholder approach que dan sustento al trabajo. El segundo capítulo contiene el planteo y justificación de la investigación cualitativa como metodología elegida para el presente trabajo, así como el planteamiento del problema de investigación como la necesidad de una empresa marplatense de hacer un análisis de los grupos de interés para poder planear estratégicamente su rumbo. En el tercer capítulo se desarrolla el caso de estudio, el cual trata sobre una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata con reconocida trayectoria, tanto a nivel local como a nivel nacional, utilizando la observación directa, el estudio de la documentación y las entrevistas en profundidad.

En el último capítulo se exponen las principales conclusiones, aportes y limitaciones del trabajo, llevando a cabo el análisis de las relaciones de la empresa con los grupos de interés del caso estudiado en base a los datos cualitativos obtenidos en la investigación. Además, se proponen estrategias y lineamientos de acción concretos en base a los stakeholders de la empresa comercial marplatense.

Palabras clave: *grupos de interés, stakeholders, stakeholder approach, planeamiento estratégico, dirección estratégica, empresa comercial, Mar del Plata.*

Introducción

El presente trabajo está enfocado en la aplicación de los conceptos relacionados con la teoría de los grupos de interés en el ámbito de las empresas marplatenses. Sin embargo, es importante aclarar que el marco conceptual en cuestión también es aplicable a organizaciones sin fines de lucro, como podrían ser por ejemplo las entidades gubernamentales, ya que todas las organizaciones tienen relaciones con grupos de interés.

Este trabajo se limitará a analizar cómo la teoría de los grupos de interés se aplicaría en el caso de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. Este acotamiento del tema de estudio se encuentra justificado en la oportunidad del trabajo de campo en particular que posibilitan la experiencia laboral del autor y los conocimientos que ella conlleva.

El propósito es aplicar los conceptos de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) con el fin de obtener una visión desde ésta teoría de una empresa marplatense. Se considera que los conceptos estudiados van a permitir obtener una visión novedosa de como una empresa local se inserta y relaciona con su entorno. Esta mirada estará dada por la óptica particular que, cada grupo que tiene un interés genuino en las actividades de una empresa, posee sobre la misma. La expectativa del autor es que esta forma amplia de ver las relaciones entre una empresa y sus stakeholders sea útil para enriquecer el concepto que se tiene de las organizaciones con fines de lucro de la ciudad de Mar del Plata.

Además, se espera que este trabajo sea provechoso para los empresarios locales. En este sentido se considera que será de utilidad para concientizarse sobre cuestiones que de alguna manera pasan desapercibidas en la operatividad cotidiana de sus empresas y puede inspirar nuevas formas de gestión en las organizaciones de la ciudad.

La idea de aplicar el análisis de los grupos de interés en una empresa de Mar del Plata nació mientras el autor trabajaba en una conocida empresa comercial de la ciudad. Siendo parte del equipo de análisis de información económico-financiera y reporte al

directorio, surgió el interés por el tema como una forma de enriquecer la información brindada a los directivos en oportunidad del análisis anual de los estados contables de la empresa. La primera idea fue establecer cómo las actividades económico-financieras de la empresa repercutían en el bolsillo de los distintos actores que interactúan con ella. Se identificaron en ese momento a dueños, empleados, proveedores de bienes y servicios, proveedores de capital y al estado como los distintos grupos que tenían un interés económico en la organización. A partir de ese momento, comenzó la investigación sobre la cuestión y nació la inquietud por realizar un trabajo de mayor alcance sobre este tema que fuera la tesis que permitiera finalizar la Maestría en Administración de Negocios.

Según lo dicho precedentemente, se puede ver la importancia que, en opinión del autor, merece el estudio de las relaciones de los grupos de interés con una organización. Por otra parte, conforme al relevamiento efectuado a través del centro de documentación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, no se tiene conocimiento de que se hayan desarrollado trabajos que traten sobre este tema en el ámbito de la ciudad de Mar del Plata. Por estos motivos, se considera que sería un aporte útil al análisis de las empresas locales desarrollar el tema enmarcándolo en la realidad local.

La primera parte del trabajo consiste en un amplio desarrollo teórico del tema, para lo cual la principal fuente a consultar fueron los trabajos de R. Edward Freeman, mundialmente reconocido como la principal referencia sobre el análisis de los grupos de interés. Se utilizaron también algunos conceptos de Michael Porter en lo referente a las estrategias competitivas y se aplicaron nociones establecidas por Henry Mintzberg para ayudar en la caracterización de las empresas marplatenses

A medida que se desarrollen los conceptos, cada uno será complementado con aportes de autores argentinos que, además, son docentes en la maestría. Se considera que esto permitirá *"acercar"* los conceptos descritos por un autor norteamericano a una visión más apropiada a los objetivos vernáculos del presente trabajo. Muchas veces sucede que, al leer a autores extranjeros, su visión está dada desde puntos de vista

culturales y sociales distintos a los de nuestro país. Ciertamente la realidad de los negocios en Estados Unidos es muy diferente a aquella en Argentina.

A tal respecto, el trabajo de Jorge Etkin sobre la complejidad en las organizaciones es fundamental para el desarrollo de la presente tesis, así como lo es el de Leonardo Schvarstein sobre análisis y diseño de organizaciones. Ambos son de enorme valor para comprender la importancia de diversos temas de la realidad organizacional como los valores, la ética y la diversa red de relaciones que una organización teje con los diferentes actores sociales. Por otro lado, el trabajo de Federico Qüerio ha sido útil para obtener ideas sobre el planeamiento estratégico en un entorno turbulento.

En tercer capítulo del trabajo se pretende volcar los conceptos estudiados en la primera parte a un caso en particular. El caso de estudio es una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata cuya identidad y la de las personas u otras organizaciones con que se relaciona estarán debidamente protegidas. En esta parte es dónde se pretende demostrar cómo un modelo de análisis de grupos de interés puede desarrollarse en forma práctica y cómo se pueden aplicar herramientas concretas que sean útiles en la dirección estratégica. Las técnicas metodológicas que se planean utilizar para recolectar los datos del caso de estudio son la observación directa, las entrevistas en profundidad y el estudio de documentación.

En la última parte del trabajo serán desarrolladas las conclusiones respecto de los resultados obtenidos en el análisis del caso a la luz de los conceptos teóricos estudiados en la primera parte. También se esbozarán propuestas de estrategias y acciones concretas.

Capítulo I: Marco teórico

El presente capítulo tiene por objeto presentar los conceptos teóricos vinculados a la teoría de los grupos de interés o stakeholder approach. Estos conceptos serán los que sirvan de sustento al estudio del caso a realizar en el tercer capítulo. Para ello se cree necesario partir del marco teórico general en el cual está ubicada la teoría de los grupos de interés dentro de la administración, así como llevar a cabo algunas consideraciones que permitan, de forma clara, diferenciar conceptos tales como stakeholders, estrategia organizacional, responsabilidad social empresaria, fuerzas competitivas, poder, valores, objetivos, misión y visión. Asimismo, además de conceptualizar a la teoría de los grupos de interés, se busca mostrar, en forma genérica, cuándo una organización puede estar en presencia de un stakeholder y cómo identificarlo. También en este capítulo se hará una breve conceptualización sobre como puede verse a la teoría de los grupos de interés desde la óptica de las empresas familiares, por la pertinencia que tiene el tema al ser la empresa objeto del caso de estudio una empresa familiar.

I.1.- El stakeholder approach

Existe en la actualidad amplia bibliografía sobre el tema en cuestión. Sin embargo, la gran mayoría de los estudiosos sobre los grupos de interés coinciden y reconocen a R. Edward Freeman como el padre del *"Stakeholder approach"*. Todas las referencias que se pudieron encontrar sobre el tema están desarrolladas a partir de los conceptos postulados por Freeman por primera vez en 1984 en su libro *"Strategic Management, A Stakeholder Approach"*.

Freeman (1984) relata que en un principio el mundo de los negocios era mucho más simple que ahora. La mayoría de las empresas eran familiares y pequeñas, asumiendo el dueño también los roles de administrador y, a veces, de empleado o trabajador. Estas pequeñas empresas familiares se limitaban a relacionarse con sus proveedores y clientes ya que, como incluso los miembros de la familia eran sus empleados, tampoco existía un grupo externo (a la familia) de empleados.

Luego el mundo cambió, especialmente de la mano de la comunicación, la tecnología y el transporte. Las empresas también cambiaron. A medida que fueron creciendo, algunas convirtiéndose en grandes corporaciones multinacionales, fueron creando estructuras cada vez más complejas. Esos cambios ocasionaron que la red de relaciones que una empresa tejía en el medio social en el que se insertaba aumentara en forma exponencial (Qüerio, 2006).

De ahí nace la necesidad de estudiar como una organización, en nuestro caso una empresa comercial, se inserta en esa realidad e interactúa con diversos actores sociales. La idea es que la organización necesita de esa red de relaciones para existir y la sociedad necesita de la empresa para satisfacer una necesidad.

I.2.- Empresas familiares

La realidad de la ciudad de Mar del Plata, en gran medida, se ajusta al modelo de empresa comercial familiar, incluso en empresas que ya han crecido considerablemente. Freeman (1984), al desarrollar su teoría, se refiere en su explicación a las grandes firmas de aquel país que en su momento nacieron como pequeñas o medianas empresas y hoy son enormes corporaciones. Sin embargo, es muy común encontrar en nuestro país la particularidad de que las empresas siguen creciendo como empresas familiares.

Como el enfoque que se pretende dar al tema es desde la estrategia empresarial, a veces es difícil imaginar que en una empresa familiar se den procesos de dirección estratégica. Esto es así más allá del éxito o no que puedan tener las mismas en el mercado. La interrogante en este apartado es cómo influye la condición de empresa familiar en el enfoque de la teoría de los stakeholders.

Las características de la dirigencia familiar tienen un impacto sobre la gestión de los grupos de interés. El perfil socio-psicológico de la persona que dirige la empresa es fundamental y depende de los valores inculcados en la familia fundadora (Jimenez Moreno & Paternostro, 2010). Es más, la buena reputación de la familia en la sociedad es una oportunidad sin igual para lograr un posicionamiento favorable de la empresa ante diversos grupos de interés. Por ejemplo, puede ser un factor motivacional importante para los empleados de la empresa.

La dinámica de las empresas familiares depende en gran medida de la especial relación existente entre la empresa y la familia. Por eso, cuando más adelante se hace mención a los *"dueños"* o *"propietarios"* como uno de los grupos genéricos tradicionales, hay que tener en cuenta que, en el caso de una empresa familiar, estamos haciendo referencia a un stakeholder que presenta características muy distintas a los shareholders (accionistas) del que habla gran parte de la literatura anglosajona. Se refiere aquí a la presencia de un grupo de interés muy particular: la familia.

El tema presenta especial interés para este trabajo debido a que el caso de estudio que se verá en la tercera parte del mismo se trata de una empresa familiar. El dueño de una empresa familiar posee la característica distintiva que el buen nombre y

reputación de su familia están intrínsecamente relacionados al comportamiento de su empresa, lo que implica que la relación que pueda éste tener con el resto de los stakeholders es muy distinta a la de los accionistas anónimos de empresas no familiares. El empresario familiar, muchas veces, posee una característica de orgullo por la organización y se identifica en forma personal con el fracaso o éxito de la misma.

Hechos tales como la sucesión generacional o la reorganización resultante de la transferencia de la propiedad entre miembros o ramas de la familia son situaciones capaces de cambiar profundamente las relaciones con los grupos de interés (Jimenez Moreno & Paternostro, 2010). Por lo tanto, la manera de entender las relaciones con los grupos de interés en una empresa familiar está sujeta a cambios con el trascurrir del tiempo. La entrada de nuevos miembros familiares a la gestión trae nuevos conocimientos, nuevas experiencias, e incluso nuevos valores.

Por otra parte, a veces en el caso de empresas familiares se tiende a entender que cualquier problema en la organización es una cuestión de familia. Cuando esto sucede puede fácilmente perderse de vista las relaciones con los distintos stakeholders y caer en la simplificación de ignorar dichas relaciones. Esto sí puede ser una consecuencia negativa, desde el punto de vista del enfoque de los stakeholders, propia de la gestión de una empresa familiar.

Otra característica importante de una empresa familiar es el sentimiento de propiedad manifestado por la familia. Esto depende mucho de las características personales de los miembros de la familia. No debe pensarse que este rasgo es negativo por sí mismo desde la perspectiva de tener en cuenta a los distintos grupos de interés, sino que, por el contrario, puede ser reforzador del orgullo familiar que mencionaba antes.

En el ámbito de la Unión Europea, (European Commission, 2009) se dispone de una interesante definición que ayuda a clarificar el concepto de empresa familiar. Se establece que una empresa, independientemente de su dimensión, es familiar si:

1. La mayoría de los derechos para decidir (votos) son propiedad de la persona (o personas) que fundó empresa, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido

el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o sus herederos directos (de los hijos).

2. Al menos un representante de la familia o pariente participa formalmente en la gestión o gobierno de la empresa.

3. A las empresas que cotizan en un mercado de valores se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la empresa (su capital social), o sus familiares o descendientes, poseen el 25 por 100 de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

En el caso de estudio, como se verá más adelante, se está en presencia de una empresa familiar por cumplir los requisitos 1 y 2 enunciados precedentemente. En este caso, no se trata de una empresa que cotiza en un mercado de valores por lo que el punto 3 no sería aplicable.

Por otra parte, Mintzberg (1997) caracteriza a las empresas que él llama organizaciones emprendedoras. Se considera que, en general, este modelo se adecúa bastante a las empresas familiares de nuestro país, siendo del conocimiento del autor que en la ciudad de Mar del Plata pueden encontrarse varios ejemplos de estos casos. Muchas de las características que Mintzberg menciona, como por ejemplo el fuerte liderazgo de su propietario, se adecúan al modelo de organización que se está tratando de caracterizar.

Las organizaciones emprendedoras están lideradas por uno o pocos propietarios. Estos propietarios-líderes conducen a las empresas de acuerdo a sus capacidades o preferencias personales, para que ésta responda a sus deseos y orientaciones propios. Hay un componente emocional muy importante para el empresario, que se involucra en su proyecto como algo que le da una identidad a su vida más allá del resultado económico. En el caso de las empresas familiares, dicho componente también tiene que ver con lazos de parentesco o amistad (Mintzberg, 1997).

En principio, se asocia a este tipo de organizaciones con organizaciones que se encuentran en su primer estadio de evolución. Las organizaciones nuevas a menudo adoptan la configuración emprendedora ya que necesitan de un liderazgo personal

para ponerse en marcha. También puede tratarse de empresas que pasan por algún estadio de crisis y adoptan esta configuración transitoriamente. Por último, puede suceder que una empresa puede pasarse su existencia de esta manera y nunca convertirse en otro tipo de organización, especialmente mientras sus fundadores se encuentren presentes.

I.3.- Origen y evolución del concepto de stakeholder

Según Freeman (1984), el concepto fue utilizado por primera vez en la bibliografía sobre administración en 1963 en un trabajo interno del Stanford Research Institute (SRI). Este trabajo definía a los grupos de interés como *"aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir"*. El concepto entonces se centraba en la sobrevivencia de la organización, es decir, simplemente la organización no puede existir sin la cooperación de los grupos de interés clave.

A partir de aquel momento, otros autores tomaron el concepto para aplicarlo al desarrollo de sus teorías en particular. En ese sentido Ansoff (1965 citado en Freeman, 1984) menciona el concepto de *"stakeholder"* en relación con el planeamiento corporativo. Su punto de vista es que las necesidades de los grupos de interés son factores a tener en cuenta al momento de realizar el planeamiento a fin de mejor identificar oportunidades y amenazas para la organización. Pero el enfoque de Ansoff es hacia los objetivos económicos de la organización. Él considera que los objetivos sociales de una organización están sometidos a los objetivos económicos y son meramente trabas o influencias en pos de éstos últimos. Así, su postura es más bien la de rechazar la idea de que el análisis de los grupos de interés sea una teoría en sí misma. Ansoff considerara la influencia de los *"stakeholders"* como un factor más que una organización debe considerar al momento del planeamiento corporativo solamente para mejor predecir amenazas y oportunidades en el futuro y así aumentar las posibilidades de que la organización alcance sus objetivos económicos.

Otra línea de pensamiento distinta con respecto a la teoría de los grupos de interés fue la de Rusell Ackoff. Ackoff es reconocido por haber investigado y desarrollado sobre la teoría de los sistemas junto a C. West Churchman. A mediados de los años 70 tomó los conceptos sobre *"stakeholders"* y los aplicó para desarrollar un método de análisis de grupos de interés en sistemas organizacionales. Ackoff (1974, citado en Freeman 1984) considera que es necesario incluir la participación de los grupos de interés al intentar resolver problemas de funcionamiento de sistemas. El concepto de estrategia corporativa u organizaciones es reemplazado por uno de estrategia colectiva, en el que la participación de los distintos grupos de interés asegura el funcionamiento de un

sistema organizacional. Ackoff también postula que muchos problemas sociales pueden ser resueltos a través del rediseño de las instituciones esenciales con el apoyo e interacción de los grupos de interés como parte integrante del sistema. Esta noción de *"los grupos de interés como parte del sistema"* es, en definitiva, el aporte particular de Ackoff con respecto al tema (Ackoff & Churchman 1947, citado en Freeman, 1984).

Una tercera línea de pensamiento relaciona el concepto de *"stakeholders"* con la responsabilidad social empresaria (RSE). La RSE propone que el foco de los resultados de los negocios de una firma sea puesto en mayor medida en la comunidad y los empleados que en los accionistas o propietarios. Estas ideas inspiraron la aplicación de la teoría de los grupos de interés conjuntamente con el concepto de la responsabilidad social empresaria en el marco de la administración estratégica (Jimenez Moreno & Paternostro, 2010).

La relación entre RSE y stakeholders está dada por los factores morales o éticos que surgen de la naturaleza humana. Pensar que una mano invisible alineará las acciones individuales y las orientará al bienestar general es ilusorio. Sin embargo, la teoría de los stakeholders encara el tema desde una perspectiva estratégica. Es la necesidad de atender a objetivos y valores que hagan a la empresa viable en el entorno de la que es parte (Suárez Tirado, 2007). Este enfoque hace que la empresa mejore su posición competitiva y comience a generar valor (Porter, 1985). La creación de valor es referida no solo para los propietarios, sino para todos los stakeholders involucrados. El concepto que se intenta mostrar es el de la supervivencia de una empresa justificando su existencia como un agente útil en la sociedad, en contraposición con la idea que ella existe simplemente para enriquecer a los dueños.

Por todo lo expuesto en los últimos párrafos se puede concluir que, si bien el análisis de los grupos de interés está relacionado en gran parte con la RSE, ambos constituyen conceptos claramente distintos. Mientras que el tema de la RSE se basa en cuestiones éticas y morales, la *"stakeholder theory"* se basa en un enfoque estratégico de generación de valor para los agentes involucrados que aseguren la existencia de la organización en el medio. El objetivo es lograr relaciones del tipo ganar-ganar (Jimenez Moreno & Paternostro, 2010).

La cuestión de la RSE es muy debatida entre los investigadores en administración. La bibliografía con respecto a este tema es muy diversa y amplia por lo que no se ahondará más en ella ya que excede los objetivos del presente trabajo. Si bien es evidente que la RSE y la teoría de los grupos de interés están íntimamente relacionadas, se considera a ambos como temas distintos que pueden estudiarse por separado. Como la intención es estudiar las relaciones de las empresas marplatenses con los grupos de interés no se tratará en profundidad el tema de la RSE en el desarrollo del presente trabajo.

Otro concepto relacionado que surgió de esta línea de pensamiento fue el de balance social. Hargreaves y Dauman (1975, citado en Freeman 1984) así como Bauer y Fenn (1972, citado en Freeman 1984), desarrollaron la idea de la auditoría social o auditoria social corporativa, cuyo objetivo final era la obtención de un juego de informes (el balance social y el estado de resultados social) que permitiera evaluar las acciones de las empresas en términos de costos y beneficios sociales. La idea es que los objetivos sociales sean complementarios a los objetivos económicos tradicionales en empresas (Suárez Tirado, 2007). En otras palabras, es establecer una relación entre las crecientes presiones que las empresas perciben desde la sociedad con respecto al impacto social de sus actividades y las áreas tradicionales de la estrategia organizacional.

Siguiendo con el estudio del origen del concepto de *"stakeholder"*, existe una cuarta escuela que ha colaborado a su formación. La escuela de la teoría de las organizaciones se centró en el estudio de la relación entre la organización y el entorno. Si bien la mayoría de los autores no usó el término *"stakeholder"*, hay ejemplos en que el concepto estaba latente en los trabajos desarrollados. En 1968, Eric Rhenman (citado en Freeman 1984) sí utiliza el término para describir a aquellos grupos o individuos que dependen de la empresa para alcanzar sus objetivos personales y que, a su vez, la empresa depende de ellos para alcanzar los suyos. La conceptualización de Rhenman de lo que es un grupo de interés es más amplia que la correspondiente al SRI que se había mencionado al principio de ésta reseña histórica, ya que incluye a cualquier grupo que necesite algo de la empresa y que la empresa pueda pedirle algo a cambio, en vez de cualquier grupo cuyo apoyo sea imprescindible para la supervivencia de la firma.

A través de la teoría de las organizaciones se pueden analizar las interacciones de una organización con la red de agentes de su entorno. Así surgió el concepto de que, por su importancia, algunos elementos del entorno que pueden afectar a una organización (como por ejemplo el gobierno) son en realidad grupos de interés (Gil Lafuente & Paula, 2011).

Los distintos enfoques teóricos descriptos no son antagónicos sino complementarios. El planeamiento estratégico (enfoque del planeamiento corporativo) de una organización se relaciona con el hecho que las organizaciones son parte de un sistema social (enfoque de la teoría de sistemas) que constituye parte del entorno de una organización (enfoque de la teoría de las organizaciones). Este entorno social se ve afectado por el accionar de la organización y ella debe responder por ese accionar (enfoque de la responsabilidad social empresaria). Dentro de este encadenamiento conceptual se inserta la dirección estratégica, de la cual el análisis de los grupos de interés es parte.

I.4.- Concepto de stakeholder

Ya habiendo visto la evolución de las ideas que dieron origen al stakaholder approach, es pertinente ahora definir sintéticamente su concepto. Un stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). Por lo que la identificación de cuáles son los stakeholders en que pueden clasificarse a los distintos actores con que se relaciona una empresa puede variar en función de las características particulares del entorno de la misma y del momento en que se esté haciendo la observación para identificarlos (Gil Lafuente & Paula, 2011). Más adelante, en otro apartado, se retomará el problema de la identificación de los stakeholders y su posterior agrupación o clasificación dadas las condiciones de un entorno complejo y turbulento.

Ampliando un poco más la definición del concepto, se considera que debe entenderse como stakeholder (generalmente traducido como grupo de interés) en relación con una organización a cualquier individuo o conjunto de individuos (de existencia física o ideal) que, por sus características particulares o el desarrollo de sus actividades, dependan de alguna manera (tengan un interés) en el resultado de las actividades de esa organización y, a su vez, el éxito de ésta organización dependa del comportamiento y accionar de éstos grupos.

Por lo tanto, el concepto se refiere a todo aquel que tiene un interés en las actividades de la organización o empresa. En la bibliografía, el concepto se amplía además a quien ejerce alguna clase de influencia en la organización (Freeman & Gilbert, 1988). La teoría de los stakeholders se acerca a la idea de que la organización en realidad es una red de actores diversos, en los cuáles cada uno ejerce una influencia determinada en virtud de los acuerdos logrados con la organización. Es esta red de relaciones la que permite la continuidad de la organización.

I.5.- Problemas de traducción

Ya habiendo definido el concepto de stakeholder, se considera necesario estudiar brevemente una importante cuestión etimológica. Está cuestión se relaciona con la definición del concepto y por eso es apropiado mencionarla antes de continuar con el desarrollo de las posteriores ideas que se desprenden del *"stakeholder approach"*.

En la mayor parte de la bibliografía en español que se pudo encontrar, el término anglosajón *"stakeholder"* ha sido traducido generalmente como *"grupo de interés"*. Sin embargo, es interesante estudiar algunas connotaciones o diferencias de significado que tiene el término en su idioma original (inglés) que pueden haberse perdido en su traducción al español. Este tema ha despertado no pocos desacuerdos y una cantidad considerable de distintas opiniones.

El término *"stakeholder"* surge de la combinación de dos palabras. Por un lado la palabra *"stake"*, que denota un interés en una determinada cuestión, generalmente por depender del resultado de la misma. Sin embargo, la palabra *"stake"* también tiene una connotación de riesgo, por su otro significado relacionado con *"apuesta"* u *"apuesta en un juego"*. Además, la idea de riesgo se ve acentuada por usarse esa palabra en expresiones que tienen que ver con el concepto de arriesgar algo, como por ejemplo *"at stake"* (en riesgo) o *"the stakes are high"* (el riesgo es grande o lo que se apuesta es mucho). La otra palabra es *"holder"*, que significa que posee o tiene. Por lo tanto, el término *"stakeholder"* podría traducirse al español de muchas formas, especialmente dependiendo del contexto, por ejemplo: *"quién tiene un interés en"* o *"quién asume un riesgo en"* o *"quien está arriesgando en"* o *"quien está apostando por"*, etc.

Por otra parte, es importante aclarar que la palabra *"stakeholder"* en sí misma no hace ninguna alusión a un *"grupo"*. La idea de que un stakeholder sea un *"grupo"* viene dada por cómo se da el uso de la palabra en algunos contextos conceptuales. Este sería el caso, por ejemplo, al referirse al conjunto de los clientes de una empresa. Sin embargo, no debe entenderse que siempre un stakeholder debe ser necesariamente un conjunto de individuos (grupo) sino que, si se quisiera, podría llegar a ser un solo individuo (u organización). Sería el caso, por ejemplo, del dueño único de una

empresa, o de un proveedor único, o del gobierno nacional de un país, que necesariamente sólo hay uno. Tal vez suene extraño, al considerar la traducción al español como *"grupo de interés"*, decir que un *"grupo"* pueda estar conformado por *"un solo individuo"* (ya que por definición un grupo deben ser *"varios individuos"*). Por ejemplo, el dueño único de la empresa X es uno de los grupos de interés de la empresa X, o el gobierno nacional (que es uno) es un grupo de interés de la empresa Y. Pero ese problema no existe con el vocablo en inglés: por ejemplo un cliente es un *"stakeholder"* o un gobierno es un *"stakeholder"* respecto a una empresa; ahora bien, el conjunto de los clientes serán *"stakeholders"* para con esa empresa.

Se han encontrado varias opiniones en distintos foros en Internet acerca del tema. Algunas de ellas incluso llegan a decir que ha sido un error garrafal traducir el término *"stakeholder"* como *"grupo de interés"*, ya que un stakeholder ni es *"grupo"* ni tiene un *"interés"*. Sin embargo, por algún motivo, ésta traducción parece ser la que más se ha popularizado. El autor también considera que la traducción es errónea y coincide con lo establecido en Wikipedia (http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder) que una mejor traducción sería *"parte interesada"*. Esta traducción, al menos, elimina el problema de utilizar la palabra *"grupo"* para conceptualizar algo o alguien que puede ser un solo individuo.

Otra corriente opina que en realidad no se debe intentar hacer una traducción literal de la palabra *"stakeholder"* ya que la misma, en el ámbito de la administración, se refiere a un concepto novedoso en sí mismo y no a los significados que pudiera haber tenido la palabra antes de la conceptualización de la teoría del *"stakeholder approach"*. Esta corriente considera que no debemos olvidar que, en definitiva, un *"stakeholder"* es alguien (o algo) que puede ejercer una influencia sobre una organización objeto de estudio. Por ese motivo, consideran que una mejor traducción del término es *"influenciador"* o *"agentes influenciadores"*. En opinión del autor, está traducción no considera la posibilidad más amplia del término *"stakeholder"*, que admite que un *"stakeholder"* sea también quien es influenciado por una organización objeto de estudio y no solamente *"quien ejerce su influencia sobre ella"*. Sin embargo, es importante señalar que hay razón en estos argumentos ya que la noción de *"influencia"* está presente en el concepto de *"stakeholder"*. Si bien esa noción no se

desprende de una traducción literal del vocablo, está presente en la conceptualización que hace la bibliografía sobre lo que constituye un stakeholder.

En conclusión, el problema no tiene una solución sencilla. La opinión del autor es que, cualquiera sea la traducción utilizada, se perderán algunas de las connotaciones de la palabra original. Simplemente, no existe en español una palabra que signifique lo mismo que *"stakeholder"*, como sucede con tantas otras palabras que se toman de idiomas extranjeros y se utilizan diariamente en nuestra lengua (por ejemplo, *"hardware", "software", "jean", "smartphone", "marketing", "coaching",* etc.). Por estos motivos, tal vez sería mejor no optar por traducción alguna y usar el término en su idioma original. Atendiendo a la necesidad de llevar a cabo una redacción llevadera en español, durante el resto del presente trabajo se utilizará la palabra *"stakeholder"* solo cuando se lo considere necesario para no cansar al lector, y se optará por los términos *"grupo de interés"* y *"parte interesada"* indistintamente para hacer referencia al tema en nuestro idioma.

Ha sido pertinente realizar esta reflexión sobre los problemas de traducción porque, habiendo el autor leído parte de la bibliografía para este trabajo en inglés y otra parte en español, se ha encontrado con distintas connotaciones que los diversos autores utilizan, muchas veces afectando el significado conceptual de los textos.

I.6.- Administración en entornos complejos y turbulentos

El contexto turbulento en que las organizaciones actualmente existen demanda que éstas sepan responder a desafíos constantes. Estos desafíos se relacionan de alguna u otra manera con algún individuo o grupo de individuos que, o bien es afectado por las actividades de una organización en pos de conseguir sus objetivos o bien afecta las posibilidades que éstos objetivos organizacionales puedan ser alcanzados. Esta cualidad de afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización es el punto de partida sobre el cual se construye la teoría de los grupos de interés.

En la actualidad hay una tendencia a prestar atención a una realidad compleja que antes pasaba desapercibida. Ahora el mundo es consciente de conceptos que antes no eran tenidos en cuenta, como derechos humanos, derechos de los animales, impacto ambiental, condiciones laborales, desarrollo económico, riesgos en la salud, exclusión social, etc. La tecnología en la comunicación también ha facilitado que el público esté al tanto de las acciones de una organización en tiempo real. Son los cambios en el entorno organizacional en factores sociales, económicos, ambientales y tecnológicos los que marcan la importancia que actualmente tiene la *"stakeholder theory"*. En un ambiente complejo con alta incertidumbre, las empresas necesitan herramientas que asistan en la toma de decisiones y en la definición de estrategias (Gil Lafuente & Paula, 2011).

La base de la teoría de los grupos de interés surge de la necesidad de administrar una empresa en tiempos turbulentos (Retolaza & San Jose, 2011). La evolución de los negocios ha provocado que las empresas hayan pasado de existir en ambientes calmos y predecibles ha sobrevivir en ambientes turbulentos e impredecibles (Qüerio, 2006). Es la compleja interacción de múltiples fuentes de influencia, especialmente las provenientes del entorno (*"environment"*), lo que provoca la necesidad de prestar atención a los múltiples actores sociales que las provocan (Freeman et al., 2004). Este enfoque coincide con la visión de la *"gestión de la complejidad"* que Etkin (2006) marca como requisito para el éxito y crecimiento de las organizaciones actuales.[1]

[1] Etkin menciona que habitualmente se tiende a clasificar a los grupos de interés como externos o internos según la naturaleza de sus relaciones con la organización. Esto tiene su origen en que se acostumbra representar gráficamente a una organización como un pequeño círculo. De esta manera, se

Entonces, prestar atención a los distintos grupos de interés es una consecuencia del entorno complejo en que se desenvuelven las organizaciones hoy en día.

El concepto de entorno ha cambiado en la literatura moderna así como la noción que se tiene de una organización. Aquel sencillo dibujo que pretende mostrar a una organización como un pequeño círculo con límites definidos ya no es una imagen vigente para representar la compleja red de interacciones que se tejen entre una organización y sus stakeholders. En el complejo ambiente de hoy es cada vez más difícil ver el *"adentro"* o el *"afuera"* de una organización (Etkin, 2006).

Se debe reconocer que los contextos son volubles y se debe estar preparado para afrontar éstos escenarios cambiantes (Qüerio, 2006). No solo el contexto es cambiante sino también la propia organización va absorbiendo algunos de estos cambios automáticamente. Como ya se dijo anteriormente, la organización no es un círculo en que claramente se ven los límites entre su *"adentro"* y su *"afuera"*. Por el contrario, los límites de ella son muy difusos (Retolaza & San Jose, 2011).

Por ejemplo, los empleados, vistos como el típico espécimen de lo que es parte del *"adentro"* de una organización, también viven en el *"afuera"*. Son personas que tienen otras actividades además de trabajar, por lo que concurrirán a un gimnasio o un bar, y absorberán influencias desde otros puntos del contexto que luego traerán consigo a la organización cuando vuelvan a trabajar al día siguiente. A su vez, este empleado influirá con sus valores y creencias a otros empleados de otras organizaciones que llevarán estos pequeños cambios a cada una de ellas. De éste modo, la organización influye y es influida permanentemente por la comunidad en que reside.

Desde este punto de vista, las fronteras entre el *"adentro"* y el *"afuera"* son muy difusas. Por este motivo, Etkin (2006) desarrolla los conceptos de identidad y viabilidad de las organizaciones, íntimamente relacionados con los valores organizacionales. La idea es que la organización debe proteger los valores que considera positivos para que permanezcan a la vez que debe mantenerse en contacto con lo que pasa *"afuera"* para

---

sitúan algunos actores dentro del círculo y otros fuera de él, intentando mostrar que, de alguna manera, hay grupos de interés que son parte de la organización y otros que no. O dicho de otra forma, se pretende ilustrar que algunos grupos pertenecen al *"adentro"* de una organización mientras que otros pertenecen al *"afuera"*.

ser vigente (viable) en el contexto en que vive. De esta manera una organización construye una identidad que debe resguardar. Entonces, la continuidad de una organización tiene que ver la congruencia que ésta tenga con los actores sociales que la componen y que además componen su entorno. Sino la organización se vuelve inviable y peligrará su propia existencia.

En otras palabras, el conjunto de personas que componen cualquier tipo de organización tienen valores que, en la medida que son compartidos, permiten a la organización desempeñarse en el contexto que le toca vivir (Schvarstein, 2007). A la luz de los objetivos y valores es que los individuos van enfrentando las situaciones que surgen día a día. Los valores y objetivos deben estar acordes con los propósitos de todos los actores o grupos de interés. Se debe dar una situación de ganar-ganar, donde todos salgan beneficiados de su contacto con la organización. No se puede pretender que la balanza esté inclinada hacia un lado. Debe estar balanceada para que todos reciban su justo beneficio. En el beneficio de cada grupo de interés está el beneficio del conjunto. Para cumplir con este propósito la organización debe estar atenta a cómo evoluciona desde dentro y a cómo va cambiando su entorno ya que en realidad, como se ha visto, no puede determinarse con exactitud dónde empieza y termina una organización dado el entorno complejo actual.

I.7.- El poder, los valores y los propósitos en las organizaciones

Como señala Etkin (2006), no pueden existir organizaciones con un vacío ético ya que la ausencia de valores hace que se terminen enfrentando todos contra todos. Si este enfrentamiento se traslada a la sociedad en general se produce un círculo perverso en el que cada uno intenta ganar todo lo que se pueda sin importar el otro. En ese momento, sólo interesa cuánto poder tiene cada uno. Es evidente que de esta manera solo se llega a la autodestrucción. Por eso es que se debe gestionar un compromiso con todos los stakeholders, incluidos aquellos cuyo poder es bajo o nulo frente a la organización.

El tema de los valores es altamente significativo en una organización ya que cada actor tiene sus valores, los cuales no necesariamente se condicen con aquellos de los actores con que se relacionan. Tómese por ejemplo el caso de los empleados. Cada uno de ellos tiene sus valores individuales. Estos valores pueden estar en conflicto o no con los de la organización. Pero si el empleado pretende permanecer en la organización tendrá que buscar la manera de convivir con los valores de la misma, o la manera de influir en el cambio de dichos valores (si es que esto es posible de alguna manera). El tema de los valores es muy complicado y delicado porque se relaciona con la ética y la moral tanto de cada uno como de la sociedad en su conjunto. No necesariamente debe buscarse o forzarse el alineamiento con los valores de una sociedad pero si, en general, los individuos que componen una organización tenderán a tener los mismos valores que ella.

Collins y Porras (2002) sostienen que las empresas que ellos llaman visionarias no son las que buscan *"maximizar la riqueza de los accionistas o maximizar las utilidades"*. Las empresas exitosas son las que mantienen un conjunto de valores e ideales a través del tiempo que justamente no tienen que ver con la búsqueda de intereses económicos y financieros. La clave es lograr una visión que no implique el uso de la fuerza para apropiarse de los recursos que son compartidos.

Cada grupo de interés controla un recurso crítico con el que ejerce su influencia en la organización. También cada grupo tiene su propia realidad y persigue sus propios propósitos. Esto es parte de la realidad de la organización como una compleja red de

relaciones en las que entran en juego los factores sociales y culturales. Así, la empresa es un equilibrio de las fuerzas de los distintos grupos de interés. Cada grupo aporta algo y demanda algo a cambio. Ese intercambio debe ser el resultado de una cuidadosa negociación en donde se tengan en cuenta los intereses de todos los grupos para lograr una relación en la que todos ganen.

La realidad hoy es que las organizaciones están interconectadas y los límites de cada una son difusos. Una organización es parte de una sociedad compleja en la que interactúa con sus distintos participantes. Debe ser consciente que su participación en la sociedad debe ser positiva y no debe ser vista como un mero instrumento para ganar dinero.

La idea es que las organizaciones tengan conciencia de que el desarrollo social es un resultado de lo que en ellas sucede y de las actividades que llevan a cabo. A lo que se refiere dicha idea es una conciencia a nivel del conjunto de los stakeholders para lograr un balance o un óptimo en la satisfacción de los objetivos de todos. Esto es una cadena, ya que las relaciones de una organización deben ser acordes con los objetivos de sus stakeholders relacionados para atrás (por ejemplo, hacia los proveedores) y para adelante (por ejemplo, hacia los clientes). Esos stakeholders a su vez tienen sus propios stakeholders. Donde se rompa el equilibrio es muy posible que se produzca un efecto en cadena que rompa el equilibrio de todos los stakeholders. Por ejemplo, la carga impositiva no puede ser tal que impida la remuneración de los empleados. De la misma forma un empresario debe poder recibir un premio por el riesgo asumido sin perjudicar el pago de sueldos, impuestos y proveedores. Por eso distribuir la riqueza adecuadamente, aunque sea en el ámbito privado, es una cuestión social muy importante y significativa.

Toda organización, hoy más que nunca, es el resultado de convivir en una red de interacciones con distintos actores que definen un marco organizacional muy amplio, tan amplio que incluye los actores del contexto. Como se estableció en el apartado anterior, hoy día es difícil ver dónde están los límites de la organización. La empresa se relaciona con actores tanto para *“adentro”* como para *“afuera”*.

En una economía capitalista, analizar las necesidades de todos los stakeholders permite superar los límites de los propósitos de una organización y ampliarlos a un acuerdo o proyecto compartido que reconoce la legitimidad de los fines o propósitos del resto de los actores involucrados. Es una forma de reconocer que los grupos de interés tienen derechos y necesidades. En este sentido, Etkin (2006) sostiene que la organización debe ser viable. Para esto no basta con tener recursos y que éstos sean cada vez mayores. Se necesita gestionar esos recursos para ponerlos al servicio del conjunto de actores relacionados con la empresa.

En el caso de una empresa con fines de lucro, ésta debe comprender que es parte de una comunidad más grande y debe buscar siempre el crecimiento y el beneficio de todos. Al beneficiarse todos, crece la comunidad como un conjunto del cuál la empresa no es una entidad separada como muchos empresarios creen. Las empresas deben ser conscientes de que su comportamiento se da en esta red de actores interrelacionados y que el perjuicio de uno puede resultar en el perjuicio de todos, incluida la propia organización.

El modelo de la mano invisible de Adam Smith tal como se planteó originalmente en el siglo XVIII sirvió en su momento para hacer evolucionar el sistema productivo mundial. Sin embargo, hoy en día, ese modelo ya ha quedado obsoleto a la luz de la realidad económica y social que se vive (Suárez Tirado, 2007). La búsqueda desmedida de la riqueza de un individuo ya no trae aparejado un aumento del bienestar para toda una comunidad. Hoy la realidad es más compleja y las consecuencias de ésta actitud pueden ser devastadoras para poblaciones enteras, ya sea ambientales, culturales o económicas. La desigualdad en la distribución de la riqueza provoca un entorno menos vivible para todos: por ejemplo, incluso los que tienen una mejor posición económica viven amenazados por un marco de inseguridad e inestabilidad social que hace que caiga su calidad de vida.

Las organizaciones están compuestas por personas que tienen valores. Si esos valores son compartidos la organización puede existir dentro de su entorno. Los problemas que surgen en la cotidianidad son resueltos de acuerdo a lo que determinan los valores establecidos. Si los valores y objetivos organizacionales no son acordes con los

propósitos de todos los stakeholders se percibirá a la organización como un ente despreciable. Por ello se deben establecer relaciones de ganar-ganar. En el beneficio de cada grupo de interés está el beneficio del conjunto. Para cumplir con este propósito, la organización debe comprender cómo evoluciona desde dentro, cómo va cambiando su entorno y cómo se inserta en el mismo ya que, al final, la misma organización es parte de ese entorno.

Como ya se estableció en un punto anterior, los contextos son cambiantes y se debe estar preparado para afrontar estos escenarios cambiantes (Qüerio, 2006). No solo el contexto es cambiante sino también la propia organización va absorbiendo estos cambios. Ya sabemos que la organización no puede representarse como un pequeño círculo en que claramente se ven sus fronteras (Etkin, 2006). Los límites son muy difusos y la organización influye y es influida permanentemente por la comunidad en que reside. Por este motivo, la organización debe proteger los valores que considera positivos para que permanezcan a la vez que debe mantenerse vigente con su contexto (Collins & Porras, 2002). Entonces la continuidad de una organización tiene que ver la congruencia que ésta tenga con los stakeholders que la componen y que además componen su entorno.

El comportamiento de los grupos de interés interrelacionados con una organización determina un orden social. Este tejido social surge de las interrelaciones que se dan a la sombra de las relaciones de poder de cada uno. Y aquí surge una tensión en la organización: entre sus relaciones internas y externas (Schvarstein, 2007). Estar cerrado a recibir las influencias desde afuera hace que la organización se aísle de la comunidad en que es parte. Sin embargo, también de esta manera protege su identidad, ya que abrirse demasiado podría significar permitir que se vayan modificando algunos de los rasgos distintivos que la definen (Collins & Porras, 2002).

Relacionado con esto, Etkin (2006) desarrolla el tema de la complejidad en las organizaciones. En una organización conviven el orden y el desorden, la razón y la sin razón. La red de relaciones que se tejen para adentro y para afuera hace que no haya soluciones sencillas en una organización. Es tal la diversidad de factores a tener en cuenta que el análisis de cada uno de ellos lleva trabajos de consultoría especializada

para cada organización. Está complejidad afecta los propósitos de los diferentes grupos de interés. El grado de poder de cada grupo es variable por lo que siempre puede haber una influencia de unos sobre otros. Así, hay que tener en cuenta la influencia que los diversos grupos ejercen sobre la organización.

El poder puede ser positivo o negativo. Positivo si se usa como un elemento para imponer orden en las relaciones entre los integrantes de la organización. Negativo si es coercitivo e inhibidor de conductas creativas.[2] En este marco, por ejemplo, el jefe está para controlar al empleado y el empleado busca por todos los medios no trabajar. Sin embargo, hay organizaciones que se oponen a estos modelos y crean su propia definición de las cosas. Por lo que en una sociedad dónde todos hacen lo mismo hay organizaciones en dónde hay conciencia social y son un lugar en donde existe la libertad suficiente para dar rienda suelta a la creatividad.

El esfuerzo debe ponerse en el bienestar de la organización y no en privilegiar posiciones personales. Se debe ir hacia una mirada superadora de intereses personales (Etkin, 2006). Buscar nuevas formas de conducción que incluyan diversos stakeholders y que permitan instalar un equilibrio en las relaciones de poder. Por ejemplo, hay políticas de personal que muy fácilmente podrían redefinirse en términos menos agresivos para los empleados y que redunden en mayores beneficios para la empresa. El esquema a través de la tradicional vía jerarquía trae consecuencias de tensiones contradictorias en la calidad de las relaciones en la organización. Como consecuencia de la insatisfacción se deben reforzar los controles, y la insatisfacción es provocada justamente por los controles. En las estructuras altamente jerárquicas, en donde se le da mucha importancia a quién tiene el mando (el concepto de *"jefe", "jefe del jefe", "contador", "gerente", "dueño",* etc.), encanta el manejo de la autoridad y el poder sobre los subordinados, que en ningún momento se consideran colaboradores. La estructura es vertical y con un parecido a lo militar. Por eso es muy importante

[2] Schvarstein (2007) menciona a los modelos hegemónicos de las instituciones de la sociedad. Por ejemplo, en la salud el médico es el que ostenta la posición de poder y el paciente es sumiso, el político trabaja para su propio partido y no para la población que lo votó, etc. Estas instituciones definidas por sus modelos hegemónicos atraviesan a las empresas y de algún modo influyen en su propio comportamiento.

estudiar estas empresas como un sistema político. El juego del poder: la organización se convierte en un espacio de lucha para imponer las ideas de cada uno.

Las relaciones de poder se establecen entre actores con distintos niveles de recursos. En el marco de una realidad compleja, el concepto de poder debe comprenderse en un sentido más amplio que el que se ubica en la cúspide de una pirámide y se sostiene con la autoridad formal y los controles. En una realidad compleja el poder se encuentra en la trama de relaciones entre los distintos stakeholders. Por ejemplo, el tener una materia prima clave le da poder a un proveedor. Un empresario puede tener una imagen errada en la cual el único que ostenta el poder es él, y luego puede llegar a tener una sorpresa cuando un proveedor clave ya no quiere hacer negocios con la empresa porque dicha empresa nunca paga en tiempo y forma.

Etkin (2006) habla del concepto de lo virtuoso en una organización. Lo virtuoso viene del uso de juicios de valor de carácter ético. Lo justo, lo equitativo y lo solidario son factores cualitativos que sirven para evaluar a la organización en cuanto a la calidad de vida que produce en las personas que la componen. Es una cuestión de principios que no se hace para aumentar el resultado económico sino como una ideología que implica realmente creer en que la calidad de vida de las personas es el objetivo a perseguir. No hay virtuosismo cuando la empresa opera a partir del uso (o abuso) del poder dominante. Hay virtuosismo cuando los objetivos tienen en cuenta a todos los grupos de interés y los recursos se asignan de acuerdo a la capacidad y esfuerzo diferenciado de los individuos. Tal vez lo virtuoso no tiene como efecto mejores resultados económicos inmediatos, pero si estimula un ambiente social que permite el crecimiento tanto de las personas como de la organización. Algunos ejemplos de esto son menores controles (menores controles significan menos costo de control), más satisfacción, más motivación, más creatividad e innovación, más compromiso y menos stress. De esta manera, en el largo plazo toda la sociedad se beneficia por este tipo de organizaciones tanto en lo económico como en la salud emocional de la gente.

I.8.- Misión y objetivos organizacionales

La organización debería poder justificar su existencia a través de la declaración de misión y objetivos. Dicha justificación está dada por cómo va a contribuir a la sociedad de la que es parte. Dicho en otras palabras vendría a explicitar qué función va a cumplir como parte de la red social de más alto nivel. En la misión se debe expresar la razón de ser de la organización, explicando la función que cumplirá y que necesidades de la sociedad viene a satisfacer.

En la misión también se puede hacer referencia a la relación que mantendrá con los distintos grupos de interés: por ejemplo, se puede explicitar como quiere tratar a los clientes y a los empleados. Por ejemplo, una misión organizacional puede redactarse de la siguiente manera: *"Ser la empresa donde los empleados se sientan a gusto trabajando y puedan trasmitir ese sentimiento a los clientes cuando adquieren un producto de la empresa"*.

La misión sirve de guía. Por este motivo, las decisiones que se tomen no deben contradecir la misión que es el fin último. En el ejemplo del párrafo anterior, la organización debería rechazar una oferta de negocios que, por más que sea rentable para la empresa, signifique afectar la calidad de trabajo de los empleados. Otro ejemplo sería una empresa que rechace un nuevo proceso químico que contaminaría las fuentes de agua de la ciudad cuando la ecología y la salud de la población son valores presentes en su misión y en sus objetivos organizacionales.

Otra utilidad de la misión es ser motivadora al dar un sentido de dirección a los integrantes de la organización. Es muy difícil encontrar la motivación al trabajar en un lugar donde no se sabe hacia qué dirección hay que ir, cuál es el objetivo último que se persigue. Cuando esto ocurre, la relación que se establece es sólo trabajar por el dinero.

La misión entonces se refiere a la relación de la organización con el medio social de la que es parte. No debería responder a los propósitos de un grupo de interés en particular, como ser el de los dueños, sino al lugar que ocupa en la sociedad y las necesidades que viene a satisfacer.

Por otra parte, los objetivos organizacionales pueden ser de índole económica-financiera, política y social. Pueden ser expresados en forma cualitativa o cuantitativa. Sin embargo, cómo se estableció en el apartado anterior, lo importante es considerar el hecho que, dada la diversidad de grupos de interés con los cuales se relaciona la organización, los objetivos individuales de cada uno de esos stakeholders sean diferentes. Pero no por ser diferentes deben ser antagónicos, sino que muy bien pueden ser complementarios. La misión y objetivos representan las ideologías de los distintos grupos de interés que, si bien son distintas, deben apuntar a un rumbo compartido.

Entonces, la diversidad de grupos de interés hace que cada uno tenga sus objetivos en particular. Estos múltiples objetivos deberían ser tenidos en cuenta al momento de definir los de la propia organización. No es tarea sencilla, pero al menos debe plantearse la necesidad de que las relaciones sean de ganar-ganar.

El conjunto de valores que componen el núcleo que define a una organización debe mantener una cierta invariancia en el tiempo. Es lo que permite darle *"forma"* a la existencia de la organización. De ahí la importancia de definir por escrito un conjunto de valores, objetivos, una misión y una visión que marquen una individualización.[3]

Es importante marcar esta diferencia ya que muchas veces existe la tendencia a confundir a la organización con el edificio en que reside, con las maquinarias que posee o con los productos que hace. Pero aunque se mude de edificio, cambie sus máquinas por otras más modernas o reemplace sus productos actuales por otros, una organización será la misma si permanecen intactos esos valores que la definen (Etkin, 2006). De a poco, nos estamos acercando al concepto de identidad de una organización.

Particularmente en la ciudad de Mar del Plata cuesta un poco lograr esta abstracción, ya que la percepción general parece ser que se identifica mucho a una empresa con el lugar físico o con los productos o servicios con que está presente en el mercado. A veces se logra esa distinción de una organización con respecto del resto cuando se

[3] De esta manera se ve claramente que hay *"algo"* que existe y que es un ente distinto al resto del contexto. Entonces, la existencia de una organización es algo más ideológico que material. La organización es una creación ideológica en la mente de las personas (Etkin, 2006).

habla, por ejemplo, de las condiciones de trabajo en una u otra, de horarios flexibles, horas de trabajo, beneficios, etc. A través de esas condiciones de trabajo pueden vislumbrarse unos valores distintos entre unas y otras, a las que son más explotadores de las que tienen un aprecio real, en este caso, por sus empleados.

I.9.- Análisis organizacional y diseño de organizaciones

El estudio de los grupos de interés de una organización también es útil desde el enfoque del análisis organizacional y diseño de organizaciones. Las tensiones y paradojas en las organizaciones definen sus estructuras, propósitos y actividades. Estas definiciones surgen de la interacción de los distintos grupos que interactúan con la organización, muchas veces con desiguales poderes (Schvarstein, 2007). Esta cuestión del poder fue desarrollada en el punto anterior, mientras que ahora se continuará con el tema del diseño.

Lo que no se diseña queda a la deriva, se torna aleatorio su alineamiento y confluencia con otros sistemas relacionados. En este sentido, Schvarstein (2007) habla sobre el concepto de especificación. Para organizar es necesario especificar los distintos aspectos de una organización, como definir los roles, normas, habilidades necesarias, procesos de producción, información necesaria, etc. Especificar ayuda a reducir la ambigüedad, pero tampoco se puede especificar *"formalmente"* todo. Hay aspectos que lógicamente quedan librados al sentido común imperante. Es decir, siempre es necesario que una parte quede librada a lo no estructurado o no formalizado. Sin embargo, sean formalizadas o no, las especificaciones son las que hablan sobre la cultura de la organización y los valores imperantes.[4]

Schvarstein (2007) también habla del contrato significante a través del cual la organización subsiste como tal en el tiempo. Se debe encontrar un balance entre lo que está reglamentado y lo que no. Una excesiva reglamentación hace que la organización sea muy inflexible mientras que su falta total provoca un estado de descoordinación que no permite su funcionamiento normal.

En las organizaciones se manifiestan múltiples racionalidades: ideológica, política, social, económica, afectiva, estructural, normativa, etc. En función de las

[4] Se puede tomar como ejemplo que la forma en que un empleado deja una empresa dice mucho a quienes se quedan trabajando en ella. Si la empresa despide a quién no *"encaja"* con los caprichos del dueño, el mensaje para el resto es: *"obedezcan y hagan lo que les digo o se van"*. En este sencillo ejemplo se ve cómo dos grupos de interés, empleados y dueños, se relacionan en este entorno. El empresario es el dueño todo poderoso y la variable de ajuste son el resto de los empleados, que caerán por más indispensables que sean si se oponen al régimen totalitario del dueño. En este caso, las decisiones de la empresa son arbitrarias y, lo que es peor, buscan ser legitimadas por el abuso del poder (Schvarstein, 2007).

características de la organización, una de estas racionalidades tenderá a erigirse como dominante por sobre las otras. La racionalidad dominante impide ver otras racionalidades. Como las organizaciones son comunidades lingüísticas la racionalidad dominante se manifiesta a través del lenguaje. El vocabulario tanto escrito como verbal es un indicador de las relaciones entre los grupos de interés.

El diseño de una organización persigue propósitos no necesariamente compartidos por todos los miembros de la organización. Es interesante estudiar los motivos o razones de índole política, técnica y demás para entender el porqué. Por ejemplo, en ciertos comercios el costo de mercadería vendida representa el 50% del precio de venta, pero eso puede deberse a cuestiones de mercado en algunos casos o simplemente porque es política de la empresa vender al doble lo que compra. Nunca el diseño va a dejar conformes a todos los involucrados. Siempre hay intereses particulares que se verán afectados y hay que tratar de conciliar esos intereses particulares en juego. En definitiva, en todos los casos el diseño afecta a personas, porque todos los grupos de interés, en realidad, están compuestos por personas (estado, empleados, proveedores, etc.)

Es importante detenerse a analizar una organización en forma racional y darle un sentido de propósito a sus componentes. Un diseño guiado por profesionales en la materia dará legitimidad a las decisiones de la organización ante los distintos grupos de interés. Esto es lo opuesto a una creencia popular de la gestión en organizaciones en nuestro país en dónde gusta administrar con una gran improvisación, incluso cayendo en algunos casos en situaciones de arbitrariedad. Hay que estar atentos al cambio de indicadores sociales, económicos y políticos del contexto. Un enfoque profesionalizado de gestión puede favorecer relaciones saludables con muchos stakeholders.

Para desarrollar un poco más el concepto de cómo la falta de un diseño apropiado puede afectar a los distintos stakeholders, puede tomarse el caso de los empresarios *"conformistas"*. Muchas veces a los empresarios no les interesa el desarrollo y el crecimiento de su propia empresa. Se conforman con que las cosas sigan como están. Eso no solo coarta las posibilidades de crecimiento del empresario, sino también de

sus empleados (que no pueden crecer con la organización), de los proveedores (que no pueden venderle cada vez más bienes y servicios a la empresa), del estado (que podría hacer crecer su recaudación), etc. Como puede verse, una actitud mediocre de un empresario en realidad afecta negativamente a diversos grupos de interés y hasta a toda la sociedad en su conjunto. El empresario tiene una responsabilidad de que su empresa sea lo más útil posible a la sociedad pero no todos los empresarios toman esta responsabilidad como propia. Hay algunos que solo se conforman con ganar el dinero necesario para su subsistencia y poder llevar a cabo sus caprichos personales. Poco motivados estarán los empleados que se sienten parte de algo que no tiene ningún fin y que no están contribuyendo al desarrollo de nada, sino solamente están para *"darle de comer al dueño"*.

Otro aspecto interesante del diseño de organizaciones es la gestión del cambio. Cuando se hace un cambio en una organización hay que tener en cuenta cómo ese cambio afecta las variables relacionadas. Un cambio en un sistema tendrá consecuencias en otros sistemas relacionados y en el sistema mayor del cual éstos forman parte. No hay que hacer cosas a tontas y a locas. Debe existir una coherencia a través de la organización. Hacer las cosas con una finalidad. Debe haber una *"lógica superior"* y, desde ese punto de vista, buscar el sentido de lo que se está haciendo. Hay que alinear todas las acciones a esa lógica superior. Al hacer un cambio en un elemento se deben también hacer los cambios en los elementos relacionados. Detrás de cada elemento relacionado hay un grupo de interés que se ve afectado, por eso es importante tener en cuenta a los distintos stakeholders en el momento del diseño organizacional.

I.10.- Identificación de stakeholders

La identificación de los grupos de interés es el primer paso en la construcción de estrategias sostenibles con respecto a ellos. Es un proceso muy importante para una organización, ya que no considerar un determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo, pues ese grupo ignorado puede contribuir positivamente o negativamente acerca de oportunidades, o ser una fuente de amenazas (Gil Lafuente & Paula, 2011).

Si bien, como se verá más adelante, normalmente hay una lista genérica de grupos de interés, eso es una simplificación. La realidad es compleja y los grupos e individuos afectados y que afecten a una organización dependen de la misma organización, la industria, la ubicación geográfica, etc. Además, la identificación de stakeholders cambia con el tiempo. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de grupos de interés (Gil Lafuente & Paula, 2011). Por lo tanto, el desafío para la organización es mantenerse vigente respecto de los cambios y tener un buen conocimiento de todos los actores con que se relaciona, ya que al pasar los años ciertamente estos grupos se modificarán.

Ahora bien, según lo estudiado hasta ahora, para identificar un stakeholder debe primero estudiarse si la organización depende de ese agente para el logro de sus objetivos o si, de alguna manera, ese agente depende de la organización para el logro de los suyos. Muchas veces sucede que en la relación se dan ambos casos, como pueden ser, por ejemplo, en la caso de los empleados. Ellos dependen de la organización para obtener recursos para sustentar a su familia (objetivos de los empleados) y la organización necesita de ellos para funcionar y avanzar en pos de su misión.

En virtud de la revisión bibliográfica realizada surgió la idea de puntualizar criterios de identificación, que serán llamados *"indicios"*, que ayudarán a reconocer la existencia de una relación entre agentes. Estos indicios son características a través de las cuales se puede observar la presencia de influencia de un agente sobre otro. La lista que se propone a continuación es meramente enunciativa y de ninguna manera taxativa, ya

que cada organización debería hacer el ejercicio de arribar a su propio reconocimiento de factores de influencia.

Dependencia de recursos:

Puede fácilmente identificarse a una parte interesada si ésta depende de los recursos que provee la organización para el logro de sus objetivos o, viceversa, si la organización depende de sus recursos para el logro de sus objetivos.

Ejemplos: Individuos que padecen de una enfermedad crónica dependen de medicamentos provistos por un laboratorio farmacéutico para sobrevivir. Aquí se identifica que el enfermo es un stakeholder del laboratorio A su vez, el laboratorio depende de empresas químicas que son sus proveedores para fabricar sus medicamentos y así poder cumplir con su misión de *"curar a las personas enfermas"*. Aquí se identifica a las empresas químicas como stakeholders del laboratorio.

Transacciones económico-financieras:

También es muy fácil establecer que existe una relación entre partes cuando existe un flujo de transacciones económicas o financieras entre ellas.

Ejemplos: La relación entre cliente-empresa y empresa-proveedor son los ejemplos más obvios. El mismo ejemplo del laboratorio puede usarse también aquí, ya que los stakeholders pueden identificarse a través del flujo de dinero que existe entre el laboratorio y los enfermos (que pagan por los medicamentos), y entre el laboratorio y las químicas (que cobran por sus insumos).

Relaciones contractuales:

La existencia de un contrato es otro indicio obvio que existen partes relacionadas con las actividades de una organización. En las relaciones contractuales puede suceder que la organización tenga obligaciones, derechos o ambos con respecto a un stakeholder determinado.

Ejemplo: Los empleados de una empresa son stakeholders porque existe un contrato laboral por el cual puede ser identificada la relación con la misma. Por otra parte, una

empresa comercial puede estar alquilando un inmueble, y el locador será un stakeholder con respecto a dicha empresa.

Responsabilidad legal:

Las leyes, al igual que los contratos, establecen obligaciones que una organización debe cumplir no solo hacia terceros, sino hacia un gobierno y una comunidad. A su vez, también son los terceros y el gobierno quienes deben cumplir con las normas que el marco legal establece para con la organización.

Ejemplo: en cualquier país del mundo una empresa debe pagar impuestos al estado (nacional, provincial o municipal), los cuales son establecidos por ley, de lo cual se desprende que puede identificarse al estado como un stakeholder. La otra cara de la moneda es, por ejemplo, el gobierno de una ciudad establece una ordenanza que establece que se hará cargo de los desechos tóxicos de las fábricas ubicadas en un sector industrial determinado. Dichas fábricas tienen el derecho a exigir a la ciudad que retire sus desechos cuando sea necesario. Aquí la ciudad es un stakeholder de las fábricas.

Responsabilidad Ética, Moral o Social:

La organización puede detectar que sus actividades tienen la capacidad para influir en otros actores, más allá que dichas actividades estén dentro del marco legal. Por otra parte, también puede suceder que la organización sea influida por actividades de otros agentes que, si bien son legales, la puedan estar afectando. Entonces, al igual que en el caso de la responsabilidad legal, ello produce el surgimiento de derechos u obligaciones.

Ejemplo: Una fábrica se ubica en una ciudad que solo impone la obligación de que sus actividades estén por debajo del 20% en cuanto a la emisión de gases tóxicos. Actualmente la fábrica está trabajando con una emisión del 15%, por lo que cumple ampliamente con lo establecido por la ley. Sin embargo, la fábrica conoce que realmente solo una emisión de menos del 10% es necesaria para asegurar la buena salud de la población de un barrio adyacente. No hay responsabilidad legal por parte

de la fábrica pero si existe aquí una responsabilidad social, por lo que se pueden identificar los residentes del barrio como stakeholders de las actividades de la fábrica.

Existencia de Riesgo

Cómo se ha visto, este indicio es inherente al vocablo anglosajón stakeholder. Una organización puede arriesgar algo (dinero, bienes, tiempo, intangibles, etc.) en las actividades de un agente así como otros agentes pueden estar arriesgando algo en el resultado de sus actividades.

Ejemplo: El ejemplo más típico es el riesgo empresario que los propietarios asumen en una empresa. Los accionistas arriesgan capital propio en las actividades de sus sociedades. En el caso de las empresas familiares, como ya se estableció, ese riesgo incluso puede ser social, por arriesgar el buen nombre de una familia dentro de una comunidad. Así, un empresario es uno de los stakeholders de su empresa.

Ubicación geográfica

Un stakeholder puede ser tal por el mero hecho de pertenecer al ámbito de influencia de una organización o, a su vez, la organización ser afectada por pertenecer a un determinado contexto geográfico.

Ejemplo: Un individuo que no tiene ninguna de las relaciones anteriores con una empresa puede beneficiarse de sus actividades por el solo hecho de pertenecer a la comunidad en dónde la empresa se encuentra físicamente. Este beneficio está dado indirectamente por los mejores servicios indivisibles, mejor infraestructura en la ciudad y mayor calidad de vida que el individuo recibe gracias a: los impuestos que la empresa aporta a esa localidad, los puestos de trabajo que genera que hace que baje la pobreza y el desempleo y por ende exista mayor seguridad, etc.

Relación en mercados

Los mercados en los que participa una organización determinan la existencia o no de stakeholders determinados.

Ejemplo: Una empresa en un mercado monopólico tendrá una situación muy distinta a aquella que esté en un mercado competitivo. Cada competidor constituye un

stakeholder para cualquier empresa. Por otra parte, una empresa puede ver amenazada en gran medida su porción de mercado si entran nuevos competidores al mismo, por lo que los competidores potenciales también son stakeholders a tener en cuenta en el análisis estratégico.

Cómo puede observarse, cada indicio establece una relación *"de ida y vuelta"* ya que, a través de cada uno, se logra ver que la organización o bien mantenga una relación de *"influencia"* hacia un stakeholder determinado, o bien una de *"ser influenciada"* por un stakeholder determinado. Esto se condice con el concepto amplio de stakeholder visto anteriormente.

También es importante entender que los indicios no son excluyentes entre sí, ya que un mismo stakeholder puede ser identificado a través de varios de ellos mientras que algunos otros aparecerán solo a través de uno ellos. Por ejemplo, los empleados de una empresa pueden identificarse porque tienen un contrato (existe relación contractual), porque perciben un sueldo (existe transacción económico-financiera) o porque posee derechos legales (existe responsabilidad legal). Mientras tanto, en el caso del barrio adyacente visto en el ejemplo de la responsabilidad ética, moral o social, sólo ese indicio ayudará a identificarlo, ya que no hay ninguna dependencia de recursos, responsabilidad legal, obligación contractual o transacción económico-financiera existente (aunque tal vez pueda argumentarse que hay una existencia de riesgo para los habitantes del barrio).

En definitiva, la identificación de los stakeholders depende de la obtención de datos cualitativos a partir de observaciones, del diálogo con directivos u otros métodos empíricos. Por esta razón, los procesos de recolección y tratamiento de la información obtenida en las observaciones empíricas serán los que, en definitiva, establezcan quién es un stakeholder o no respecto de una organización (Gil Lafuente & Paula, 2011).

Una vez que la empresa ha identificado sus grupos de interés, podría hacer una segmentación de ese macrogrupo en conjuntos que los agrupe de una forma lógica y apropiada. Diferentes criterios pueden ser utilizados en la segmentación de los grupos de interés como, por ejemplo, en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa, por volumen de

actividad, etc. (Gil Lafuente & Paula, 2011). Esto también depende de la imaginación de cada organización, pero no debe de perderse de vista que cualquier agrupación que se haga no puede dejar de responder a criterios de practicidad y utilidad para la posterior elaboración de acciones estratégicas concretas (Mataix, Moreno, Álvarez Liébana, Álvarez & Ibisate, 2008).

Con respecto a la dificultad de clasificar a individuos de una realidad social compleja en grupos definidos, surgió el concepto de los stake-clusters, basado en la teoría de los conjuntos borrosos y lógica difusa (Retolaza & San Jose, 2011). Ante la tendencia tradicional de intentar agrupar individuos relacionados con una organización de acuerdo a su rol (por ejemplo, todos los empleados juntos, todos los proveedores juntos, etc.) se propone agrupar a los individuos de acuerdo a los intereses reales que persiguen. Así, individuos que cumplan el rol de proveedores o clientes podrían ser incluidos en el mismo stake-cluster si sus intereses en el resultado de las acciones de la organización son los mismos. Quienes apoyan este concepto sostienen que de esta manera se puede controlar estratégicamente la satisfacción de los intereses de cada stake-cluster. Existe lógica en estos argumentos, ya que sí es cierto que la realidad es compleja y se están haciendo simplificaciones al momento de incluir a todos los empleados, por ejemplo, dentro del mismo grupo. O suponer que todos los proveedores son iguales, ya que puede existir un proveedor de un insumo o producto crítico que seguramente tendrá un poder de influencia distinto a aquel que provee insumos complementarios o sustituibles. De esta manera, por ejemplo, el proveedor del insumo crítico podría incluirse en el mismo stake-cluster que un empleado del cual la organización depende de su conocimiento irremplazable.

Para los objetivos de este trabajo, se considera que el concepto de stake-clusters es más teórico que práctico. Aplicar esta idea a un análisis de un caso real sería difícil ya que las empresas generalmente están organizadas en forma funcional. A los fines prácticos, se prefiere seguir con la agrupación habitual (que se verá en el apartado siguiente) y prescindir del uso de los stake-clusters, sin perjuicio que el concepto realmente resulte de lo más interesante. En definitiva, cualquier agrupación que se haga tendrá algún grado de arbitrariedad; no se puede escapar de ello ni siquiera utilizando el concepto de stake-clusters. En algún momento debe de establecerse

algún criterio y cada organización puede establecer el criterio que más le convenga. De lo contrario se estaría atrapado en una disyuntiva teórica infinita y jamás se podría hacer un análisis de caso alguno.

I.11.- Individualización de stakeholders genéricos

Las partes interesadas con que se relaciona una organización son muy diversas. Algunas se pueden identificar de una manera muy intuitiva como accionistas, clientes, proveedores, empleados y gobierno. Estos grupos genéricos a su vez podrían clasificarse en subgrupos de acuerdo a características cada vez más específicas. Por ejemplo, los gobiernos pueden ser municipales, provinciales o nacionales; los empleados pueden ser calificados o no calificados, directivos o no directivos, de planta permanente o temporarios, etc.

Otras partes interesadas, no tan obvias y muchas veces ignoradas, también merecen una atención especial porque podrían determinar el éxito o fracaso de una organización, como por ejemplo grupos ecologistas, sindicatos, partidos políticos, grupos de opinión, medios de comunicación y asociaciones civiles. Es de vital importancia que una organización sea consciente de cuáles son las partes interesadas con que se vincula, conozca las relaciones particulares que tiene cada una de esas partes que componen su realidad y pueda identificar cómo sus objetivos y los objetivos de estas partes pueda complementarse o enfrentarse. El tema es fundamental en el nivel del análisis estratégico de las organizaciones.

Actualmente, el análisis de los grupos de interés se ha ampliado desde lo *"tradicional"* para considerar agentes *"no tradicionales"* que constituyen una fuente de innovación en cuanto a la estrategia organizacional (Mataix et al., 2008). El estudio de la relación con los grupos de interés permite la individualización de asuntos relevantes que pueden ser traspasados a procesos internos de la organización para lograr el alineamiento con las necesidades y objetivos identificados. Este es el objetivo estratégico del análisis de los grupos de interés.

En este punto se desarrollarán brevemente cada uno de los grupos de interés que pueden identificarse en forma genérica, o sea aquellos que generalmente pueden identificarse en cualquier organización. Qué define a cada uno de ellos está dado por cada caso particular en relación a qué organización se está analizando.

<u>Dueños o Propietarios</u>

No todas las organizaciones tienen a esta clase de stakeholders sino solamente las empresas privadas. Si se habla de un club, una cooperativa o una ONG no se estará hablando de dueños sino de un concepto distinto, como son los socios o benefactores. En las empresas muy grandes, algunas de las cuales sus acciones cotizan y se ofrecen en el mercado financiero, los dueños son accionistas que pueden cambiar de un día para otro. Por ello es importante hacer la distinción entre los emprendedores que realmente tienen un interés empresario en sus negocios y quienes son meramente inversionistas. Mientras estos últimos generalmente solo esperan recibir una renta por el dinero invertido (accionistas incluso pueden ser empresas de inversión), los otros pueden tener un interés más genuino en el éxito de un proyecto empresario. En este sentido, muchos propietarios de empresas o negocios no sólo están interesados en la ganancia que represente el fruto de su inversión sino que también quieren ejercer el control de sus empresas. El concepto es aplicable a los empresarios marplatenses, en los que muchas veces ven en su negocio una fuente se satisfacción personal o de status social.

En el estudio de las relaciones de los grupos de interés en el ámbito de las empresas existe una visión clásica que enfrenta a uno de ellos, los shareholders (Accionistas o dueños), con el resto de los stakeholders (empleados, clientes, proveedores, etc.). Este conflicto se basa en la lucha por la apropiación de la renta (Freeman, 1994). Desde esta perspectiva, los shareholders fueron quienes aportaron el capital, asumiendo todo el riesgo, y de esta manera son quienes tienen derecho a obtener el beneficio residual (resultado empresarial) de la empresa o a decidir qué hacer con él. En cambio, el beneficio del resto de los stakeholders es el resultado de la negociación de los contratos con que cada uno de ellos se vincula a la empresa (por ejemplo, un contrato de trabajo en el caso de un empleado). Estos otros stakeholders entonces no tendrían riesgo ya que su resultado está asegurado legalmente por su contrato respectivo. Esta perspectiva, llamada clásica o instrumental, se basa en el derecho de propiedad y en el derecho contractual. El resultado de la distribución responderá a las relaciones de poder establecidas (Porter, 1985).

En contraposición a esta perspectiva Retolaza y San Jose (2011) proponen un nuevo paradigma en que la propiedad empresarial no se vincule exclusivamente al aporte de

capital sino al aporte de valor. Sostienen que no es cierto que el resto de los stakeholders no asuman ningún riesgo, ya que del comportamiento empresarial pueden derivarse múltiples repercusiones a todo el conjunto de la sociedad. Un ejemplo de ello es la crisis global financiera del 2007. En ella hubo repercusiones a escala mundial en que se demuestra que los riesgos que asumen algunos repercuten en el conjunto de stakeholders. Bajo esta nueva perspectiva, el valor monetario es reemplazado por el valor dado a la satisfacción de intereses o necesidades, ya sean materiales o inmateriales, que se acercan más a la realidad de la complejidad humana como la plantea la teoría de la pirámide de jerarquía de necesidades.

Clientes

Bajo este rótulo pueden incluirse actores de muy diversa índole. A modo de ejemplo se puede decir que clientes pueden ser personas físicas o de existencia ideal, como empresas, asociaciones o clubes. Pueden ser parte de una larga cadena de comercialización o consumidores finales. Pueden ser clientes locales o internacionales en relación con el país de origen de la organización estudiada. Pueden adquirir bienes, servicios (cuando adquieren servicios generalmente se los llama *"usuarios"*) o ambos a la vez. En fin, la conceptualización podría extenderse hasta el infinito. Genéricamente se podría decir que cliente es cualquier individuo de existencia física o ideal que adquiera un bien o servicio de una organización a cambio de una contraprestación con valor económico (por lo general, una suma monetaria).

Beneficiario

Un beneficiario es la versión de *"cliente"* de una organización sin fines de lucro. Es quién se beneficia con un bien o servicio pero no debe dar ninguna contraprestación a cambio. Sin embargo, también podría concebirse que existan beneficiarios de empresas privadas, si es que existe el caso en que alguien se beneficie de una acción de una empresa que no tenga una contraprestación económica.

Empleados

Genéricamente, un empleado es una persona que se pone a disposición de su empleador por un tiempo determinado para realizar un determinado trabajo a cambio

de una contraprestación monetaria. Este concepto se refiere a personas de existencia física únicamente (una empresa no puede ser un empleado). Sin embargo, puede encontrarse una gran variedad de subclasificaciones de empleados. Principalmente, se puede hablar de empleados calificados o no calificados, directivos u operativos (de los directivos se hará una mención más detallada más adelante por la importancia conceptual que tiene este caso *"especial"* de empleados), en relación de dependencia o contratados por tiempo determinado, entre otros.

Es importante mencionar que una de las partes interesadas o uno de los grupos de interés más expuestos es el de los empleados. Una desagradable realidad de nuestro país es que las empresas tienden a aprovecharse del eterno problema del desempleo para imponer condiciones laborales inaceptables. Así, muchos comercios de la ciudad (en el caso particular de Mar del Plata, la ciudad históricamente se encuentra entre las de más alto desempleo del país) otorgan empleo no formalizado, sin descansos, sin la posibilidad de acceder a las licencias legales ni siquiera por enfermedad, pagan tarde y menos de los mínimos legales. Tal vez por ello necesiten, más que nadie, la protección de otros stakeholders como sindicatos y dependencias gubernamentales. Entonces, otra distinción que por ejemplo se puede hacer en nuestro país sería entre los empleados *"en blanco"* y aquellos *"en negro"*. Seguramente las relaciones que tengan unos y otros con sus respectivas organizaciones así como el poder de negociación de unos y otros serán muy distintos.

Cabe mencionar en este punto el tema de la teoría X y la teoría Y. Esta teoría expuesta por McGregor en los años 60 expone que hay personas que naturalmente no les gusta el trabajo e intentan evitarlo (teoría X) mientras que otras no solo aceptan el trabajo sino que buscan superarse y tomar responsabilidades (teoría Y). Desde este punto de vista, las relaciones de una organización con unos y otros será muy distinta ya que sus motivaciones (objetivos) personales son distintos. Por ejemplo, en unos se le darán mayores libertades y se fomentará su creatividad y en otro se implantarán mayores controles. Entran a jugar aquí necesidades como las de superación y reconocimiento, que si no se satisfacen desmotivan al trabajador quitándole sentido al trabajo.

Directivos

Aquí es interesante mencionar que los directivos, como agentes o representantes, son un caso particular del grupo de trabajadores por las obligaciones que tienen con respecto a otros grupos de interés (González Esteban, 1999).

La dirección es responsable de la gestión de las empresas y poseen dos intereses particulares. Por una parte, el interés de la dirección es el mismo que el resto de los empleados trabajadores que poseen alguna clase de contrato de trabajo implícito o explícito. Por otra parte, la dirección tiene una obligación de velar por los intereses de los accionistas, cuidando la salud de la organización. Esto implica, muchas veces, una responsabilidad muy grande: equilibrar conflictos entre grupos, como ser empleados y dueños, en los cuales tal vez la propia conveniencia de los directivos este en juego. El riesgo es que los directivos tienen el poder para encaminar su trabajo de gestión en pos de sus propios intereses, en detrimento tanto de empleados como dueños, así como de la propia organización. Este es un dilema ético trascendente (Freeman, 1988).

La teoría de los stakeholders no concede primacía a un grupo de stakeholders sobre otro (Freeman et al., 2004). Sin embargo, es importante mencionar esta distinción entre directivos y el resto de los empleados, ya que de la actuación de la dirección depende, en gran medida, la supervivencia de la propia organización.

Proveedores

Como su nombre lo indica, son proveedores todos aquellos que proveen un bien o servicio que la organización objetivo necesita para desarrollar sus actividades. En este grupo se pueden identificar partes muy diversas, como ser proveedores de materias primas para empresas industriales, proveedores de mercadería en el caso de empresas comerciales, proveedores de energía, servicios de limpieza, servicios de vigilancia, servicios de mantenimiento, estudios jurídicos, estudios contables, consultoras, etc. Incluso las instituciones financieras como bancos, financieras y casas de cambio son proveedoras de capital y de servicios financieros. Cada empresa, de acuerdo con sus características particulares y el poder de negociación frente a cada tipo de proveedor, podrá luego hacer subagrupaciones en su análisis estratégico.

Gobiernos

Los gobiernos son básicamente quienes ponen las reglas de juego y determinan el comportamiento de gran parte del contexto. Esto determina que estos stakeholders tendrán un gran poder cualquiera sea la organización que se pretenda analizar.

También es una cuestión compleja de analizar, ya que en todos los países el gobierno se comporta y está conformado de distinta manera. Más aún, dentro del mismo país las distintas provincias o regiones tendrán distintos gobiernos. Incluso, la relación con las autoridades gubernamentales debe analizarse en cada ciudad en que la organización desarrolle sus actividades, ya que no hay dos gobiernos iguales en el mundo. De esta manera, el análisis de stakeholders gubernamentales de una empresa multinacional seguramente será mucho más complejo que el de una empresa que solo opera localmente.

Entonces, se pueden identificar al menos tres subgrupos de partes interesadas en este punto: gobiernos nacionales, gobiernos provinciales o regionales, y gobiernos municipales o locales. Además, se podrían identificar stakeholders en particular en cada uno de esos subgrupos, como por ejemplo el ministerio de trabajo dependiente del gobierno nacional, o la agencia de recaudación impositiva, como la AFIP en nuestro país, o ARBA en la provincia de Buenos Aires.

Competidores

Son competidores quienes ofrecen el mismo bien o servicio en el mismo mercado que la organización bajo análisis u ofrecen alguna alternativa (sustituto) que apunte a satisfacer la misma necesidad.

Ahora bien, el término *"stakeholder"* implica una reciprocidad mutua. Por ejemplo, para un proveedor de una empresa, ésta última es cliente de aquel. Si uno se perjudica se perjudica el otro. Sin embargo, los competidores no son necesarios ni para la supervivencia de una empresa ni para su éxito. La teoría de los stakeholders es perfectamente aplicable en un escenario monopólico (González Esteban, 1999). Estos argumentos han hecho que el propio Freeman (Freeman & Gilbert, 1988) haya puesto en duda si deben considerarse a los competidores como stakeholders o no. Se considera para este trabajo que la línea de razonamiento que conduce a pensar que un

competidor no es un stakehoder es incorrecta ya que, si existen competidores en el mercado, éstos ciertamente influyen en el éxito o no, el logro de objetivos, e incluso en la propia supervivencia de la organización. Por este motivo los competidores no pueden dejar de ser considerados en cualquier análisis estratégico, como lo es el análisis de los stakeholders.

Es muy popular en administración considerar a los competidores potenciales (aquellos que no son competidores en el presente pero existe la posibilidad que lo sean en el futuro) como un factor a tener en cuenta en un análisis de fuerzas competitivas (Porter, 1980). Esto se debe a la necesidad de crear defensas contra las llamadas amenazas del entorno. Entonces, también se podría incluir a los competidores potenciales como un grupo de interés más en el análisis de los stakeholders de la empresa. Sin embargo, con el mismo criterio también se podría considerar, por ejemplo, a un grupo llamado *"clientes potenciales"*. En realidad, cualquier actor que hoy no es un stakeholder puede tener la potencialidad de convertirse en uno en el futuro. Justamente éstas son la clase de preguntas que deben hacerse al momento de realizar el análisis de quienes son los grupos de interés de la organización. Se deben olvidar los preconceptos estructurados y no debe quedar piedra por dar vuelta, ya que debajo de una puede estar oculto, para con la organización, un stakeholder vital para el éxito presente y futuro de ésta.

Es importante señalar que en el caso de organizaciones sin fines de lucro no podemos hablar de competencia, ya que si ofrecen el mismo servicio a la comunidad no podríamos decir que están compitiendo entre sí sino buscando lograr sus objetivos hacia a la comunidad. Por ejemplo, dos organizaciones que luchan en pos de dar de comer a los niños de la calle, como serían dos comedores, no estarían compitiendo entre sí ya que cuantos más niños alimenten entre las dos, mejor. Sin embargo es apropiado ahondar más en este tema para ilustrar a que apunta el stakeholdr approach. Es interesante señalar que sí podría pasar que exista competencia entre dos organizaciones sin fines de lucro por donaciones, ya que si por ejemplo alguien dona algo al comedor 1 tal vez luego ya no haga una donación al comedor 2. Con este sencillo ejemplo lo que se pretende ilustrar es que la red de relaciones que teje una organización es muy compleja y no debería darse por sentado absolutamente nada.

Así, en el ejemplo de los comedores, contra todo preconcepto asumido, una organización sin fines de lucro podría tener competidores en el mercado de las donaciones. De hecho muchas instituciones de caridad o ambientalistas hacen todo tipo de acciones estratégicas puntuales para competir en el mercado de las donaciones, como por ejemplo las grandes campañas publicitarias de Caritas o Greenpeace.

Los stakeholders que se han señalado hasta el momento son a los que normalmente se les presta mayor atención. Son los más *"visibles"*, *"obvios"*, *"tradicionales"* o fáciles de identificar. Además, están íntimamente relacionados con el análisis de las fuerzas competitivas, tan popular en la bibliografía de administración. Sin embargo, como se dijo antes, no debe quedar piedra sin dar vuelta ya que pueden encontrarse partes interesadas o grupos de interés en cualquier relación que la empresa establezca con su medio. Ejemplos de stakeholders que pueden identificarse en un análisis más allá de los grupos tradicionales son:

- Sindicatos y otras agrupaciones de trabajadores
- Mutuales
- Organizaciones de Defensa al Consumidor
- Organizaciones ecologistas
- Cámaras industriales o empresariales
- Comunidad Local
- Los medios de comunicación

La lista podría ser infinita. En realidad esta conceptualización genérica es de carácter teórico con el objetivo de ahondar en el concepto del stakeholder approach. Es como una suerte de *"guía"* en el trabajo de identificar a los grupos de interés. Como se señaló anteriormente, el análisis de stakeholders atañe a cada organización en particular. Es responsabilidad de cada organización identificar cuáles son los stakeholders que son influenciados por sus actividades en pos de los objetivos organizacionales así como qué partes interfieren en sus actividades e influencian en sus posibilidades de concretar tales objetivos.

Para finalizar este apartado, una mención importante la merece un tipo de agente relacionado con agrupaciones, asociaciones o grupos con intereses especiales (Special Interest Groups) que tienen la obligación fiduciaria del *"delator"*. El *"whistle-blower"* se centra en la obligación de informar el mal comportamiento o acciones incorrectas, aunque ello vaya en detrimento de la organización (González Esteban, 1999). Los whistle-blowers actúan en forma encubierta y de incógnito, por lo que nunca se sabe que individuo podría ser un delator. Son una suerte de *"espías"* alimentados por la lealtad, no a una empresa sino a determinadas convicciones, como son por ejemplo los derechos humanos, los derechos de los animales, la igualdad de la mujer, etc. Ejemplos de *"whistle-blowing"* son comunes en el área de la lucha contra la crueldad animal, donde empleados de empresas encubiertos filman videos que luego son mostrados públicamente a través de organizaciones como PETA (People for the Ethical Treatment of Animals). Los resultados de éstas acciones de whitle-blowing son desde condenas penales a directivos o individuos hasta el cierre de empresas alimenticias. Este acto es un obvio conflicto con la obligación de lealtad que tienen los trabajadores y los directivos con respecto a la empresa y a sus propietarios, pero que responde a una obligación o lealtad hacia la comunidad, que se entiende que está por encima de la organización. No debe olvidarse que la organización es parte de un contexto (comunidad) y no viceversa, y de ahí la importancia de conocer cuáles son los valores y necesidades de todos los stakeholders. De otra manera, como ya se mencionó, la empresa pone en jaque su propia supervivencia.

I.12.- La cadena de valor y el stakeholder approach

En el concepto de cadena de valor concebido por Porter (1985) ya podía verse una relación con el stakeholder approach. La cadena de valor establece como una empresa va creando valor para el cliente a través de sus distintas actividades (abastecimiento, logística, recursos humanos, etc.). En definitiva, en cada *"eslabón"* de la cadena hay una o varias relaciones con stakeholders, hasta terminar en el cliente, la última parte interesada de la cadena. Esta creación de valor no es otra cosa que la dependencia mutua entre stakeholders.

El concepto de valor en la actualidad ha cambiado por el rol de la tecnología de comunicación. El cliente hoy día está más informado y puede hacer decisiones más inteligentes. Las propuestas de valor de una empresa (hacia los clientes) debe contribuir al alineamiento estratégico de todas las funciones de la misma (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006). Por eso las empresas deben ser disciplinadas en conocer al cliente para buscar la mejor forma de destinar los escasos recursos comerciales a desarrollar propuestas de valor que realmente signifiquen algo concreto en el mercado. Esto es parte del análisis de grupos de interés, el cual se relaciona de esta manera con el marketing o mercadotecnia.

La peor forma de vender algo es hacer una lista de las ventajas que la empresa considera que tiene su producto y decirle al cliente porqué debe comprar ese producto. La mejor manera de lograr una adecuada propuesta de valor para un cliente es comprendiendo el concepto de valor para el cliente, haciendo foco en porqué considera que *"vale la pena"* (*"is worthwhile"*) el producto de la empresa. Se debe estudiar cómo alcanzar esa propuesta de valor a través de la red de actores relacionados con que interactúa la empresa (Anderson et al., 2006).

La dependencia mutua entre los distintos grupos de interés tal vez puede verse más claramente en situaciones de crisis más que en contextos de tranquilidad (Manzaneque Lizano, Banegas Ochovo & Priego de la Cruz, 2009). Tomemos el ejemplo de una empresa tipo cualquiera. En condiciones normales la empresa vive en un escenario con un juego de reglas definidas en sus relaciones con otros agentes. Así, el estado proporciona seguridad y condiciones económicas para los negocios a cambio de

impuestos; los proveedores proporcionan insumos y materias primas a cambio de pagos; los clientes proporciones ingresos a cambio de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades; los acreedores proporcionan recursos financieros a cambio de un interés; los empleados proporcionan trabajo y capital intelectual a cambio de sueldos; los dueños proporcionan capital y asumen un riesgo a cambio de un beneficio. Ahora bien, en épocas de crisis lo que sucede es que se producen nuevas negociaciones con todos los grupos de interés anteriormente mencionados en donde, cada uno de ellos, ante los peligros que plantea una crisis, tendrá un incentivo adicional en actuar en interés propio. Así, el estado reclamará mayores impuestos; los proveedores pedirán mayores exigencias; los clientes adquieren menos bienes o servicios; los acreedores incrementan las tasas de interés; los mejores empleados abandonan la empresa en pos de mejores oportunidades (algunos incluso mudándose de país); los dueños están dispuestos a arriesgar menos capital.

En conclusión, la interdependencia entre stakeholders, como en una cadena de valor, son tanto una fuente de fortaleza como vulnerabilidad de una organización, ya que si no se logran relaciones de *"ganar-ganar"*, ellas se convertirán en relaciones de *"perder-perder"*. Esto se ve claramente en épocas de crisis, ya que ante situaciones de riesgo cada grupo de interés presionará más en pos de sus propios intereses. De esta manera, las causas del fracaso o quiebra de muchas empresas pueden buscarse en sus relaciones con los distintos stakeholders. Por eso, la creación de valor depende de esas relaciones, ya que la interrupción de alguna puede hacer caer a toda la cadena (Manzaneque Lizano et al., 2009).

I.13.- El stakeholder approach y la dirección estratégica

Es vital establecer la relación de la teoría de los grupos de interés con el tema de la estrategia, ya que la intención del stakeholder approach es justamente enriquecer el campo de la dirección estratégica (Freeman, 1984). El stakeholder approach se trata tanto del estudio de los grupos de interés con que se relaciona una organización como de los comportamientos que la conducción de la misma lleve a cabo en respuesta a las actividades de estos grupos. Entonces, se ve claramente que el objetivo de analizar los stakeholders de una organización en particular no es desarrollar un trabajo teórico sino es lograr determinar cursos de acción estratégicos concretos hacia el cumplimiento de la misión y objetivos, así como proveer información que permita medir aspectos tales como la productividad de las organizaciones, su contribución a la generación de riqueza, su aporte a la distribución de dicha riqueza y el uso eficiente de los recursos utilizados en sus actividades (Suárez Tirado, 2007).

Las decisiones estratégicas son acciones concretas en pos de lograr algún tipo de control sobre el comportamiento presente o futuro de variables relacionadas con el futuro deseable para la organización (Etkin, 2006). Es común que se determine un aspecto interno y externo de una estrategia. Normalmente, el aspecto interno está dado por el uso de los recursos sobre los cuales la organización tiene algún derecho de propiedad y el aspecto externo está dado generalmente por los mercados y el contexto en que la organización existe.

Sin embargo, cómo ya se mencionó anteriormente, desde un punto de vista global hacer la distinción entre stakeholders internos o externos carece de sentido, ya que la organización se encuentra definida por el total de relaciones que puede establecer con todos ellos. Todos los grupos de interés, por definición, ejercen algún tipo de influencia sobre la organización debido a las necesidades que poseen y que dependen de la organización para satisfacer. Si no fuera así no serían un grupo de interés para una organización en particular.

De esta manera, el abordaje del tema desde la óptica del stakeholder approach está basado en comprender esas relaciones. Al buscar la estrategia que conduzca hasta el cumplimiento de los objetivos y el futuro deseado en la visión hay que comprender en

qué medida los distintos grupos de interés pueden convertirse en *"aliados"* de la organización para ese fin. De la misma manera, hay que considerar en qué medida los distintos grupos de interés pueden obstaculizar una estrategia en pos de esos objetivos. En definitiva, el objetivo del stakeholder approach es esbozar algún tipo de dirección estratégica para la organización.

Se recordará el concepto postulado al principio de este trabajo: un stakeholder es aquel del cual una organización depende para el cumplimiento de sus objetivos así como aquel que es afectado por el cumplimiento de los objetivos de dicha organización. Claramente se ve porque en el planeamiento estratégico debe considerarse a los primeros, ya que sin ellos la organización no podrá alcanzar sus objetivos. Ahora bien, no es tan claro porque deben tenerse en cuenta también a los segundos. Si hay un determinado conjunto de individuos que dependen de la organización para el cumplimiento de sus propios objetivos, ¿Por qué a la organización debería importarle esos grupos? Cabría pensar que la respuesta a esta pregunta tiene que ver con un llamado a la responsabilidad social empresaria o a la ética en los negocios. Sin embargo, se pretende resolver el interrogante desde un punto de vista estratégico a la luz del stakeholder approach.

No se debe olvidar que la organización siempre es parte de una sociedad. Cada sociedad tiene un conjunto de valores y principios. Si los individuos que componen la sociedad se sienten amenazados de alguna manera (moral, económica, física, etc.) tenderán a enfrentarse a quién es responsable de las acciones que provocan el peligro percibido. Esto constituye una fuente de amenazas para una organización. Tal vez las acciones que se lleven a cabo sean perfectamente legales, (como construir un edifico estéticamente extraño) o tal vez haya acciones de la organización que sean realmente desleales (como la contaminación ambiental). Pero no es en la inmoralidad o responsabilidad social en la que se pretende hacer foco, porque ello constituye un análisis distinto al tema en cuestión como ya se vio en el apartado 2 de este capítulo. A lo que se refiere es que la propia supervivencia de la organización está en juego si no se tienen correctamente en cuenta a la totalidad de los stakeholders en forma estratégica. El contexto del cual la organización es parte está en evolución permanente (Gil Lafuente & Paula, 2011). Individuos o grupos afectados por las actividades de la

organización que tal vez hoy no posean poder para afectar el cumplimiento de la misión de la misma, puedan tenerlo mañana en gran medida por las acciones de ella al no tenerlos en cuenta como stakeholders.

Esto se condice con el concepto de dirección como lo explica Etkin (2006): *"definir y articular las actividades de individuos y grupos sobre la base de acuerdos y detrás de objetivos compartidos"*. La falta de motivación de individuos o grupos, cuando ellos no pueden identificarse con los valores de la organización o cuando están en conflicto sus propósitos con los de la organización, provoca una situación de constante tensión. Por ello es importante buscar una forma de lograr una identificación, un sentido de proyecto compartido entre los stakeholders. Que sientan que la organización de alguna manera les es propia también y que es parte de una comunidad de la que recibe y devuelve de una forma justa y equitativa.

La idea es que los grupos de interés no sean tratados como meros recursos y que puedan participar de los beneficios de sus propias acciones. Hay que observar cómo se relacionan los intereses de los múltiples grupos vinculados a la organización. Existen diversos actores con diversidad de propósitos que deben compartir expectativas y realizar un esfuerzo conjunto y sostenido. Esa es la reciprocidad entre la organización y los grupos de interés de la que se está hablando que debe ser tenida en cuenta en el planeamiento estratégico.

La organización en cuanto está inserta en un medio social debe favorecer el desarrollo de relaciones sanas y de un estado de confianza mutua. El desconocimiento de esta necesidad de confianza entre los grupos de interés es lo que la convierte en una fuente de comportamientos indeseables e improductivos. Por ejemplo, los controles excesivos que tienen un costo económico alto y además son fuente de situaciones indeseables, tensiones y fricciones. La calidad de vida en la organización también tiene que ser un objetivo a plantear. Si los objetivos son solamente financieros no hay esa producción de relaciones sanas. Incluso los objetivos financieros pueden compartirse.

Para finalizar este tema se pretende señalar que, en general, la percepción del autor es que en nuestro país es difícil hablar de una estrategia planificada. Esta percepción coincide con lo señalado por Foutel y Musticchio (2008) en un trabajo de investigación

sobre la toma de decisiones estratégicas de empresas en el partido de General Pueyrredón. La recolección de datos cualitativos en entrevistas en profundidad realizadas para dicho trabajo permitió observar que el concepto de cortoplacismo está presente en el empresariado local. Quienes toman las decisiones no acostumbran hacer planteamientos concretos a largo plazo, por lo que no se puede hablar de decisiones estratégicas planeadas sino más bien de estrategias emergentes. Las decisiones se van tomando a medida que surgen los problemas desde el contexto, y algunas de estas decisiones son estratégicas en la medida que, aunque no planeadas, tienen consecuencias en escenarios futuros para la empresa. Las empresas tienden a buscar la estabilidad y la continuidad de sus negocios, no un desarrollo o evolución hacia un futuro deseado.

Este cortoplacismo es atribuido por los decisores al contexto turbulento e impredecible del país, que obliga a concentrarse en las urgencias cotidianas. Los empresarios tienden a ser pragmáticos, obligados por el contexto a prestar atención solo a la agenda diaria. Incluso el concepto de *"largo plazo",* para muchos empresarios, no supera el año. Además, se caracteriza a quienes toman las decisiones en las empresas de General Pueyrredón como sujetos que: hacen constantemente uso de la intuición en su trabajo de conducción, utilizan información de carácter informal para evaluar cursos de acción, deciden unilateralmente (en oposición a decisiones grupales o por consenso), y tienden a no descentralizar o delegar su poder para decidir (Foutel & Musticchio, 2008). Por ese motivo, la utilización del planeamiento estratégico como se ve en los libros de administración que provienen de Estados Unidos o Europa no es lo que se observa comúnmente en las empresas de nuestro país.

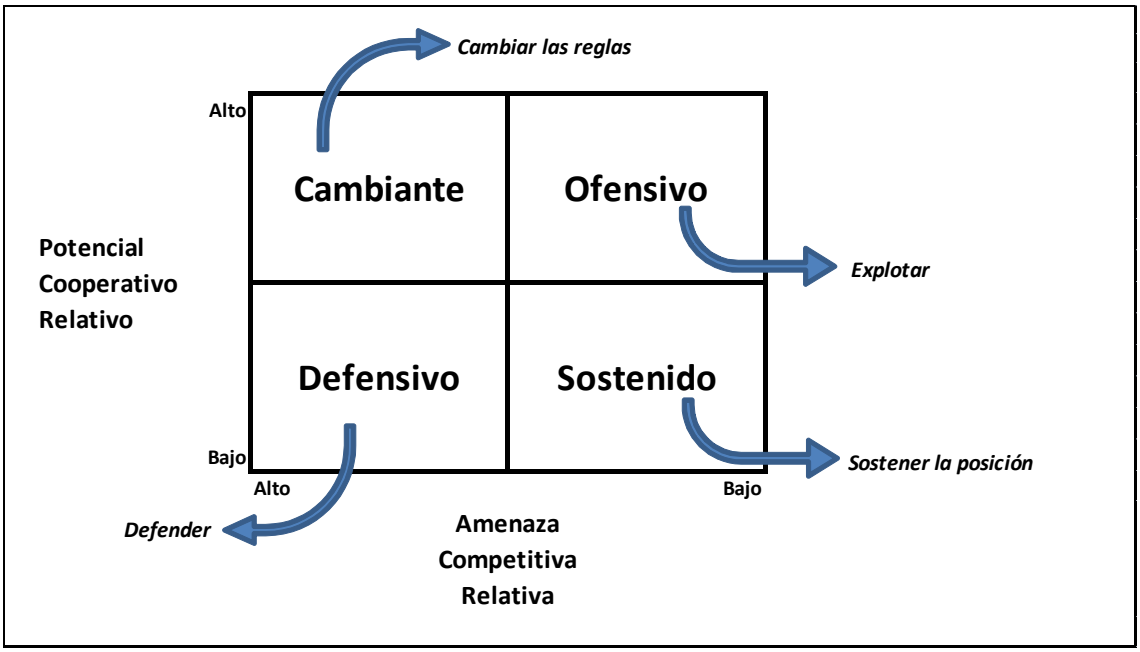
I.14.- Análisis de fuerzas competitivas y estrategias genéricas

El estudio sobre como las actividades de las organizaciones pueden afectar o ser afectadas por grupos de interés se relaciona íntimamente con las cuestiones sobre dirección estratégica tal como las ha planteado Porter (1980) en su análisis de las fuerzas competitivas. En este sentido, es justamente a través del análisis de la interacción con los distintos grupos de interés de donde debe partir el planeamiento estratégico para sobrevivir en un entorno cambiante y turbulento.

Ya en 1980, Michael Porter publicaba el modelo que determina que hay cinco fuerzas que dan forma a la competencia en una determinada industria o segmento: La rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de substitutos. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Como se puede ver, la teoría de Porter encaja muy bien con el stakeholder approach al considerar a los principales grupos de interés como las variables principales de su enunciado. Freeman (1984) propone que la teoría podría completarse agregando una sexta fuerza competitiva: el poder de negociación de los *"otros"* stakeholders (*"other stakeholders"*), o sea aquellos que no son clientes, proveedores y competidores. De esta manera el modelo considera ahora a la totalidad de las partes interesadas con la organización.

Al igual que Porter, Freeman (1984) pasa a construir cuatro estrategias genéricas competitivas para con cada stakeholder basadas en un modelo de dos variables. Las dos variables son potencial cooperativo y amenaza competitiva con respecto a un programa estratégico en particular. De este modo, cada grupo de interés podrá ser clasificado en una matriz de acuerdo a su alto o bajo potencial cooperativo (PC) y a su alta o baja amenaza competitiva (AC), como puede verse en la siguiente gráfica:



Matriz de estrategias genéricas de Freeman (Fuente: Freeman (1984), Strategic Management: A stakeholder approach, Pág. 143)

Así, las 4 categorías resultantes son:

Stakeholders cambiantes (Swing stakeholders):

Aquellos grupos con un potencial relativo de cooperación alto y un poder de amenaza competitiva alto. Estos grupos tienen un gran poder para influir en el resultado de las actividades de la organización para bien o para mal. Su comportamiento puede ser descripto como oscilante, ya que de un momento a otro pueden pasar de ser *"aliados"* de la organización a *"enemigos"*. La estrategia genérica propuesta para lidiar con ellos es la denominada *"cambiar las reglas"*, que consiste en cambiar la forma en que la organización interactúa con estos grupos de interés con el objeto de neutralizar su poder.

Un ejemplo de estas estrategias es cambiar la plataforma de negociación en el caso de una empresa que viene negociando el precio un determinado insumo del cual no hay otra alternativa en el mercado directamente con un proveedor. Tal vez a la empresa le convenga dejar de negociar el precio en forma directa con el proveedor y plantear el problema en una cámara empresarial antimonopólica con el fin de intentar lograr una

intervención del gobierno que cambie las reglas de juego. Otro ejemplo es una empresa que se encuentra en una guerra mediática de precios con un competidor, en el cada que cada publicidad en televisión del competidor debe ser contestada con otra de la empresa. La empresa en cuestión podría cambiar la arena en que se enfrenta con su competidor, pasando de los medios con altos costos a grupos de opinión y asociaciones de consumidores en dónde es barato intervenir, ahorrando mucho dinero en campañas publicitarias.

Stakeholders defensivos (Defensive stakeholders):

Aquellos grupos con un potencial relativo de cooperación bajo y un poder de amenaza competitiva alto. Las relaciones con estos grupos de interés son de poca ayuda para el presente de la organización. Estos stakeholders pueden tener la llave para el fracaso de los objetivos de la organización o de un determinado proyecto pero no podrían ser de ninguna ayuda para su cumplimiento. La organización podría adoptar estrategias de *"defender"* para prevenir posibles amenazas por parte de estos stakeholders.

Tomemos el ejemplo de una empresa que tiene un proyecto minero y es puesta en jaque por un grupo ecologista que posee cierta influencia en el gobierno. Si el proyecto es realmente viable desde un punto de vista ecológico, la empresa debería poner sus energías en hacer cuanto estudio de impacto ambiental pueda para *"defender"* ante la justicia que el proyecto no es una amenaza para el medio ambiente y que la empresa tiene valores que le impedirían llevar a cabo acciones que representen un peligro ecológico.

Stakeholders ofensivos (Offensive stakeholders):

Aquellos grupos con un potencial relativo de cooperación alto y un poder de amenaza competitiva bajo. Estos grupos de interés son lo que pueden brindar una gran ayuda a la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Por este motivo, la estrategia a aplicar es *"explotar"* este potencial de cooperación alto, ya que vale la pena aplicar cuantas acciones estratégicas sean posibles porque el potencial de éxito es alto.

Un ejemplo de esta estrategia puede ser el caso de una empresa que tiene un excelente clima laboral y está pensando en diversificar sus actividades en un nuevo

negocio. Los empleados están contentos con su relación con la empresa y están dispuestos a ayudar en todo lo posible al nuevo proyecto, incluso aunque eso signifique cambiar a un nuevo tipo de trabajo si es necesario, ya que confían en los valores de la empresa. Entonces la empresa puede volcarse a explotar está ventaja que tiene en su relación con los empleados para asegurarse el desarrollo del proyecto desde el interior, sin tener que traer consultores ajenos o buscar gente completamente nueva en el mercado laboral.

Stakeholders sostenidos (Hold stakeholders):

Aquellos grupos con un potencial relativo de cooperación bajo y un poder de amenaza competitiva bajo. Estos grupos pueden ser de relativa poca ayuda para el cumplimiento de los objetivos de la organización pero tampoco representan una amenaza visible para ella. La estrategia en este caso es *"sostener"* la posición con respecto a la relación con ellos o mantener las acciones actuales. No vale la pena aquí invertir grandes esfuerzos o recursos en tomar acciones estratégicas con estos stakeholders. De todas formas, no hay que relajarse con estos grupos: se debe observar siempre su comportamiento y evolución, ya que en cualquier momento podrían cambiar su situación con respecto a la organización y desarrollar potencialidad para cooperar o capacidad para ser una amenaza.

Un ejemplo de una acción estratégica para sostener la posición sería una empresa que tiene una imagen positiva ante un determinado segmento de clientes en un mercado donde hay poca competencia. Este segmento no tiene posibilidades de crecer y tampoco es aparente que encuentren un sustituto. Sin embargo, realizar una pequeña campaña mediática para reforzar la percepción y creencias actuales que los clientes tienen de la empresa serviría para mantener las cosas como están con este grupo de interés.

Capítulo II.- Metodología de investigación

Una vez expuesto en el capítulo anterior el marco teórico que sustenta el trabajo, el presente capítulo tiene por objeto plantear y justificar la metodología de investigación a emplear. La metodología es el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas a los mismos. Para realizar el presente trabajo se utilizará la investigación cualitativa. De este modo, se definirá a la investigación cualitativa y cuáles de sus características salientes son relevantes para el trabajo. Luego se expondrán los motivos que justifican la elección de dicha metodología. A continuación, se planteará el problema de investigación así como las preguntas al problema y los objetivos. Finalmente, se mencionarán cuales son las técnicas metodológicas a aplicar en el caso de estudio.

II.1.- Problema de investigación, preguntas al problema y proposiciones de trabajo

El problema de investigación está dado en que existe la necesidad de hacer un análisis de los grupos de interés para poder planear estratégicamente el rumbo de una organización, con el fin de elaborar estrategias que tengan en cuenta puntualmente las necesidades de éstos grupos y cómo su accionar en pos de lograr sus objetivos afecta a la organización. Por otro lado, la organización también debe estudiar como las actividades que realiza en pos de lograr sus objetivos (misión) afectan al logro de los objetivos de los grupos de interés. Este problema será aplicado al caso de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata.

Las preguntas al problema de investigación junto con las respuestas propuestas como proposiciones de trabajo son:

<u>¿Cuáles son los grupos de interés genéricos que se pueden identificar para una empresa comercial marplatense?</u>

Una empresa comercial en la ciudad de Mar del Plata se relaciona con muchos y muy diversos grupos de interés. Algunos se pueden identificar genéricamente de una manera muy intuitiva como accionistas, clientes, proveedores, empleados y gobierno (Nacional, Provincia de Buenos Aires y Municipalidad de General Pueyrredón). Otros, no tan obvios y muchas veces ignorados, son grupos ecologistas (por ejemplo Greenpeace Argentina y Grupo Reserva del Puerto Mar del Plata), sindicatos (en el caso de las empresas comerciales el Sindicato de Empleados de Comercio, como así también el sindicato de Sindicato de Choferes de Camiones debido al conflicto de encuadre sindical que ha surgido en los últimos años), partidos políticos, grupos de opinión, medios de comunicación y asociaciones civiles, entre otros.

<u>¿Cómo una empresa comercial marplatense puede lograr identificar a la totalidad de los grupos de interés con que se relaciona?</u>

Por un lado, una empresa comercial marplatense puede llevar a cabo un reconocimiento en su entorno sobre quienes se ven afectados por las actividades que ésta desarrolla en pos de cumplir sus objetivos y su misión. Por otro lado, una empresa

comercial marplatense puede llevar a cabo un reconocimiento en su entorno sobre quienes pueden afectar las posibilidades de cumplir sus objetivos y misión. El conjunto de individuos o grupos identificados en estas dos tareas constituyen la red de grupos de interés (stakeholders) de la empresa.

¿Cómo puede una empresa comercial marplatense tomar conciencia de cómo las actividades que desarrolla en pos del cumplimiento de sus objetivos (misión) puede afectar a los grupos de interés con que se relaciona?

Una vez identificados los grupos de interés (pregunta anterior) una empresa comercial marplatense debe estudiar cómo sus acciones y actividades afectan a cada uno de los grupos de interés. Esto se logra identificando detalladamente la red de relaciones tanto directas como indirectas que se tejen con cada uno. También es útil poder identificar cómo los grupos de interés se relacionan entre sí.

¿Cómo puede una empresa comercial marplatense identificar cuáles grupos de interés pueden llegar a afectar las posibilidades de cumplimiento de sus objetivos (misión)?

Una vez identificados los grupos de interés, una empresa comercial marplatense debe estudiar cuáles de ellos tienen el poder suficiente para poder afectar las posibilidades de cumplir con sus objetivos y su misión. Al igual que la respuesta a la pregunta anterior, esto se logra identificando detalladamente la red de relaciones tanto directas como indirectas que se tejen con cada uno. También es útil poder identificar cómo los grupos de interés se relacionan entre sí.

¿Cómo puede una empresa comercial marplatense utilizar la información obtenida en un análisis de grupos de interés para poder desarrollar estrategias que la asistan al cumplimiento de sus objetivos (misión)?

Una vez identificados los grupos de interés y cómo se relacionan con la organización (cómo son afectados o pueden afectarla), una empresa comercial marplatense puede utilizar el modelo propuesto por R. Edward Freeman sobre la teoría de los stakeholders para desarrollar estrategias con respecto a cada uno de ellos.

¿Qué acciones concretas puede realizar una empresa comercial marplatense para mejor aprovechar las oportunidades que sus relaciones con los grupos de interés puedan generar?

Las acciones concretas que una empresa comercial marplatense puede hacer son innumerables, pudiendo ser, por ejemplo, desde campañas publicitarias hasta reorganizaciones de su estructura y negocios. En realidad, la respuesta a esta pregunta debería surgir de las definiciones de las estrategias con respecto a cada grupo de interés.

¿De qué manera puede una empresa comercial marplatense protegerse de amenazas que ciertos grupos de interés puedan generar al percibir que las acciones de la empresa ponen en riesgo el cumplimiento de sus objetivos?

Al igual que la respuesta anterior, las formas en que una empresa comercial marplatense podría protegerse de amenazas planteadas por grupos de interés son innumerables. Aquí también la respuesta a esta pregunta debería surgir de las definiciones de las estrategias con respecto a cada grupo de interés.

¿Cómo puede una empresa comercial marplatense enriquecer su planeamiento estratégico al tener en cuenta las interacciones que posee con distintos grupos de interés?

Una empresa comercial marplatense puede enriquecer enormemente su planeamiento estratégico incluyendo un análisis de grupos de interés. Al ser consciente de cómo la organización se relaciona e inserta en el contexto del que es parte, el proceso estratégico se enriquece con la posibilidad de incluir estrategias puntuales para cada grupo de interés y estar así mejor preparada para el futuro.

¿Cómo las empresas comerciales marplatenses pueden aplicar el modelo propuesto por R. Edward Freeman sobre la teoría de los stakeholders a su realidad?

Una empresa comercial marplatense pueden aplicar el modelo del *"stakeholder approach"* identificando cuáles son los grupos de interés con que se relaciona, comprendiendo cómo se compone esa compleja red de relaciones y utilizando ese conocimiento al momento de realizar su planeamiento estratégico.

II.2.- Objetivos del trabajo

Objetivo principal:

Desarrollar un marco conceptual de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) con el fin de obtener una visión desde ésta teoría de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata.

Objetivos específicos:

- Identificar cuáles son los grupos de interés genéricos para una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata.
- Poder establecer las relaciones entre los distintos grupos de interés y una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata.
- Lograr que a partir del cumplimiento de los dos objetivos precedentes se pueda obtener un modelo útil para el planeamiento estratégico de una empresa local teniendo en cuenta a los diferentes grupos de interés.
- Identificar como el cumplimiento de los objetivos de una empresa marplatense puede afectar a los grupos de interés con que se relaciona.
- Identificar como el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los grupos de interés con que se relaciona una empresa marplatense puede afectar el cumplimiento de los suyos propios.

II.3.- La investigación cualitativa

La investigación cualitativa es una metodología que se vale de métodos de recolección de datos no estructurados, como documentos, entrevistas, grupos focales y observaciones, para encontrar conceptos y significados sobre el tema a investigar. La investigación cualitativa es especialmente útil en estudiar cuestiones relacionadas con las organizaciones ya que su enfoque está en intentar descubrir las razones de comportamientos, actitudes y motivaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006). De esta forma, se considera que tres características esenciales de la investigación cualitativa son relevantes para el presente trabajo.

La primera característica esencial de la investigación cualitativa es la proximidad entre el objeto de estudio y el investigador. El investigador cualitativo necesita esa proximidad y considerarse conocido para el sujeto a ser analizado si quiere apreciar el fenómeno como un participante más en ese contexto. La investigación cualitativa no da por sentado la disponibilidad de un mundo preestablecido de fenómenos para la investigación, sino que cree en la participación de los sujetos en la construcción de esa realidad social.

Segundo, la investigación cualitativa no es estructurada en cuanto a la estrategia de investigación, al contrario de lo que sucede con la investigación cuantitativa, que posee un enfoque estructurado para estudiar el fenómeno (esta estructuración es consecuencia de las técnicas utilizadas para recoger la información). La investigación cualitativa tiende a ser abierta y flexible, justamente permitiendo esta flexibilidad el seguimiento de fenómenos sociales complejos y la recogida de datos que no siempre son cuantificables (Hernández Sampieri et al., 2006).

Por último, respecto al ámbito de los hallazgos, la investigación cualitativa frecuentemente se aplica en un contexto específico cuya representatividad es desconocida y, probablemente, no se pueda conocer. Esto es lo contrario a lo que sucede con la investigación cuantitativa, que presenta como una de sus características más significativas la posibilidad de inferir los hallazgos de la investigación a poblaciones más grandes.

II.4.- Justificación de la metodología elegida

En el caso particular del problema planteado y los objetivos propuestos, la elección de la investigación cualitativa como metodología está basada en las siguientes cuestiones:

- La investigación cualitativa es la más adecuada para encarar temas que requieren una interpretación y una explicación detallada del fenómeno a estudiar. En este caso se trata de un trabajo descriptivo y exploratorio de un fenómeno social complejo (las relaciones entre los grupos de interés).
- Las relaciones con grupos de interés tienen que ver con aspectos subjetivos del comportamiento organizacional que necesariamente deben ser observados en cada caso. Por lo tanto, el fenómeno que se pretende estudiar es complejo y requiere de descripciones amplias que permitan analizarlo desde múltiples perspectivas y no a través de pocas variables.
- Las relaciones entre los grupos de interés es un fenómeno que se da continuamente y dinámicamente a lo largo de toda la vida de una organización.
- Las relaciones de una empresa con los distintos grupos de interés es un fenómeno que debe ser estudiado dentro de su contexto real. En otras palabras, el tema no permite ser investigado en entornos específicos para los fines de la investigación sino que debe ser investigado en su entorno existente.
- No se pretende hacer inferencias desde una muestra hacia una población sino estudiar el fenómeno en un caso particular.
- La realidad laboral del autor permite tener fácil acceso al caso de estudio.
- La investigación cuantitativa es útil para la verificación de hipótesis fundamentadas en conocimiento teórico existente y variables cuantificables. En este caso, el fenómeno que se pretende estudiar es complejo y no necesariamente se pueden identificar variables cuantificables. Por lo tanto, lo que se intenta es desarrollar conceptos a partir de los datos obtenidos y no recoger datos con el fin de evaluar hipótesis preconcebidas.

II.5.- Técnicas metodológicas del estudio del caso

Las metodologías utilizadas para recolectar los datos del caso de estudio son:

Observación directa

A través de la observación directa se ha estudiado el comportamiento de individuos miembros de la organización desde dentro. El autor ha tenido oportunidad de llevar a cabo sus observaciones por ser empleado de esta empresa.

Estudio de documentación

Se ha tenido oportunidad de estudiar numerosa documentación tanto interna como externa, a saber:

- Declaración de misión, visión, objetivos y valores
- Organigrama
- Encuestas de evaluación de personal
- Encuestas de clima laboral
- Legajos de personal
- Liquidaciones de sueldos y obligaciones previsionales
- Manuales e instructivos de procedimiento
- Reglamento interno del personal
- Memos
- Contratos con clientes y proveedores
- Cuentas corrientes de clientes y proveedores
- Estados contables
- Registros contables
- Informes económicos y financieros, como por ejemplo flujos de fondos
- Informes de auditoría
- Declaraciones juradas impositivas
- Acuerdos promocionales y publicitarios
- Estudios de mercado
- Detalles de stock de mercadería
- Documentos relacionados con el programa de voluntariado de la empresa

- Entrevista en revista
- Contenido de la página de Internet institucional
- Contenido de la Intranet
- Medios masivos

Entrevistas

Las entrevistas se pueden clasificar en estructuradas, semi-estructuradas o abiertas (Grinnell, 1997 citado en Hernández Sampieri, 2006). En las entrevistas estructuradas, se utiliza una lista de preguntas específicas previamente redactadas y el entrevistador no se aparta de dicha lista. Las entrevistas semi-estructuradas, al igual que las estructuradas, se basan en una lista de preguntas puntuales, pero con la diferencia que el entrevistador puede intervenir para introducir preguntas adicionales o para decir algo que no esté en el libreto a los fines de precisar conceptos sobre los temas deseados o para obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan más bien en una lista de preguntas de contenido general y el entrevistador posee la libertad para generar un diálogo con el entrevistado. En esta clase de entrevistas, el entrevistador maneja el ritmo y la estructura del proceso. Hernández Sampieri (2006) opina que las entrevistas de investigaciones cualitativas deben ser abiertas y sin categorías preestablecidas. Esto se relaciona con las características de la investigación cualitativa, porque los entrevistados deben poder expresar con la mayor libertad posible sus experiencias, conocimientos y pensamientos sin ser influidos por la perspectiva del investigador.

Se planea llevar a cabo entrevistas con individuos que representen a cada uno de los principales grupos de interés, a saber: accionistas, empleados, clientes y proveedores, en base a un guión flexible y en un número que permita por saturación concluir sobre los objetivos de investigación planteados.

Capítulo III.- Caso de estudio

En este tercer capítulo se desarrollará el caso de estudio, el cual trata sobre una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata con reconocida trayectoria, tanto a nivel local como a nivel nacional. Se ha preferido no divulgar la identidad ni de la organización ni de las personas involucradas en el caso con el objeto de darle una mayor formalidad al desarrollo del mismo. La mención de nombres concretos no hace ninguna diferencia para el tema que se pretende estudiar. Además, se considera apropiado que, por cuestiones de seguridad y secreto profesional, dichos datos personales queden resguardados.

Primero, ha parecido apropiado esbozar un perfil de la organización que se estudiará, dando los mayores detalles posibles en cuanto a su historia, trayectoria y estructura. Luego se hará una descripción y análisis del entorno de la organización. El perfil junto con la descripción del entorno darán al lector las características más importantes sobre la organización estudiada.

Una vez descripta así la organización, se empezarán a relatar todos los datos relacionados con los stakeholders que se han podido recolectar a través de la observación directa, entrevistas y el estudio de la documentación, para luego plasmar el resultado en la identificación concreta de los grupos de interés con que se relaciona la empresa estudiada.

III.1.- Historia, estructura y perfil de la organización

Para el desarrollo del presente punto se han utilizado dos metodologías: La observación directa y el estudio de la documentación.

La observación directa se ha desarrollado durante los casi 14 años en que el autor ha permanecido como empleado de la empresa, lo cual me le ha permitido conocer toda la historia desde el 2001 hasta la actualidad en forma personal, así como realizar las observaciones que tienen que ver con su actual funcionamiento.

Por otra parte, se ha utilizado el estudio de documentación para obtener más datos que completen las observaciones, a saber:

- Manuales de inducción de personal actuales y pasados
- Acuerdos promocionales y publicitarios actuales y pasados
- Detalles actuales y pasados de stock de mercadería
- Entrevistas a directivos en medios gráficos de la ciudad
- Organigrama

La empresa a estudiar es una cadena de ropa deportiva que comercializa calzado, indumentaria y otros elementos deportivos (como por ejemplo desde medias hasta raquetas de tenis), cuyo valor radica en promover el desarrollo de una vida sana y enfocada a las actividades deportivas. La empresa cuenta con una trayectoria comercial de más de 50 años de constante crecimiento.

Se trata de una empresa que, en la actualidad, es conducida por el hijo de su fundador, quien tomó el liderazgo del negocio de su padre. Esta característica hace que se esté en presencia de una empresa familiar según la definición de la Unión Europea (European Commission, 2009) vista en el segundo capítulo. Es decir, la empresa es familiar porque la mayoría de los derechos de decisión (votos) están en manos del hijo del fundador y éste, además, es quién actúa en la gestión y gobierno de la misma. Es interesante también señalar que la empresa, por el hecho que es conducida por el descendiente directo del fundador, siempre fue una empresa familiar a lo largo de toda su historia. Se podría decir entonces que es una empresa familiar de segunda generación.

El desarrollo de la empresa adquiere características épicas para lo que es el comercio en la ciudad de Mar del Plata y realmente es un caso de éxito comercial digno de estudiar. Muchas de las características que definen la cultura de la organización podrán ya vislumbrarse a través del relato de su historia, desde sus comienzos hasta la actualidad.

La historia se remonta hasta principios de los años 60. En ese entonces, el fundador de la empresa, oriundo de la provincia de Córdoba, llegó a Mar del Plata y fundó su negocio de venta de calzado. En esos humildes comienzos él mismo, junto con su esposa, atendían el comercio ubicado en una incipiente zona comercial de la ciudad.

Los productos que se ofrecían en esa época eran muy distintos a los actuales, debido en gran parte a la época. Se vendía calzado de vestir de caballero y dama, que era lo que la moda dictaba en ese momento. Los productos actuales (relacionados con lo deportivo o lo *"informal"*) se introdujeron inicialmente en el mercado en la década del 70, como un experimento cuando el negocio sólo vendía calzado de vestir. Es entonces dónde se marca un punto de inflexión en la historia de la organización.

Ese experimento fue fruto de una gran visión emprendedora. El fundador observó que las características del entorno socio-cultural de los 70s marcaban un cambio en la forma de vestir de las personas en el país, cambio que en el hemisferio norte ya había comenzado unos años antes. La tendencia era abandonar la vestimenta formal cada vez más en favor de la comodidad que otorgaban las prendas deportivas. Este cambio en el uso de la vestimenta obviamente traía aparejado también el cambio correspondiente en el calzado.

El cambio de paradigma en el mercado del calzado originó que personas que no necesariamente practicaran un deporte se volcarán al uso de calzado deportivo por el simple hecho que es más cómodo que el de vestir y que, por otra parte, acompaña mejor a la ropa con características informales. Esta es la oportunidad que el emprendedor visualizó para introducirse en el mercado, que en ese momento era incipiente, y lo que permitió que los productos se insertaran y dieran sus primeros pasos.

Para ese entonces (década del 1970), la zapatería había crecido y, habiendo adquirido un local en una importante esquina de una zona comercial de la ciudad, continuaba prosperando. Ya el negocio contaba con empleados y, con los años, se había establecido con una buena reputación en la ciudad. Es en ese local donde se introducen las zapatillas junto con el calzado de vestir, a modo del ya mencionado experimento comercial.

El experimento tuvo un éxito relativo, pero fue lo suficiente para que el fundador tomara una decisión estratégica fundamental para el futuro de la empresa: dejar de comercializar calzado de vestir para apostar totalmente al calzado deportivo. No fue una decisión fácil ni carente de críticas, ya que muchos pensaron que se estaba cometiendo un gran error y se tildaba de *"locura"* el cambio en el negocio.

Sin embargo, en la década del 80, la empresa ya estaba consolidada como un gran jugador del comercio minorista de la ciudad, y líder en la comercialización no sólo de calzado deportivo, sino también de indumentaria y accesorios deportivos. El mercado había evolucionado tal como lo vislumbró el fundador. La empresa ya contaba entonces con otras sucursales en la ciudad de Mar de Plata, habiendo ocupado una de las esquinas más importantes (que conserva hasta el día de hoy) en el corazón mismo del centro de la ciudad.

Mientras tanto, el emprendedor-fundador no descansaba, habiendo logrado éxitos de negociación con distintos proveedores de mercadería e incluso logrando la exclusividad de una mundialmente reconocida marca alemana de zapatillas. Este acuerdo significó un cambio de imagen para todos los locales, ya que se incorporó el nombre de dicha marca en el nombre comercial de los locales. Ese fue el primer cambio en el nombre de fantasía de la empresa y aumentó aún más su popularidad entre la población de Mar del Plata, que empezó a asociar a la empresa como un sinónimo de zapatillas.

La demanda creciente de los consumidores y la experiencia comercial adquiridas por la empresa hicieron que la misma crezca, orientando la decisión a introducir una amplia gama de productos en cuanto a marcas y variedad de calzado, indumentaria y otros elementos deportivos, buscando mantener los valores de calidad y beneficios al

cliente. Por ese motivo se tomó la decisión de nuevamente cambiar el nombre de fantasía de la empresa, reemplazando el nombre de la marca de zapatillas alemana simplemente por la palabra *"deportes"*. El cambio también probó ser positivo, por lo que se decidió seguir apostando al desarrollo de una marca relacionada con el deporte, lo que daría lugar a un proyecto aún más ambicioso.

En los años 90 la empresa formó, junto con otras empresas del país dedicadas al mismo rubro, un grupo económico a nivel nacional. Se trataba de una docena de empresas que, en forma conjunta, poseían unos 130 locales en casi todos los rincones del país. Se creó una nueva marca y un logo con colores llamativos que unificaron la imagen de todos los locales en el país. De esta forma, los integrantes del grupo se beneficiarían de las campañas de publicidad institucional a nivel nacional y el reconocimiento por la enorme presencia que tenia la marca.

Sin embargo, la característica más importante que tuvo el grupo económico fueron los beneficios por el volumen de compras de mercadería. Al combinar el poder de compra de una docena de empresas, las negociaciones con las grandes marcas adquirieron cifras millonarias, lo que permitía obtener grandes descuentos por cantidad. Además, la moneda fuerte que tenía el país permitía importar mercadería de muy buena calidad de cualquier parte del mundo.

En aquel tiempo, la empresa ya contaba con más de cien empleados, se había convertido en una sociedad comercial adoptando la figura de una sociedad anónima y había abierto sucursales en otras localidades cercanas a Mar del Plata, especialmente en la costa atlántica. Entonces, ya a finales de la década de los 90, fallece el fundador de la empresa.

Ese momento fue un golpe duró para la familia y para todos los empleados de la firma. Sin embargo, la empresa ya tenía un sucesor preparado. El fundador tenía un hijo y una hija. La hija no tenía interés en el negocio pero, afortunadamente, el hijo hace años que ya estaba involucrado en la empresa. Habiendo empezado trabajando *"desde abajo"* para familiarizarse con el funcionamiento del negocio, estuvo incluso a cargo de uno de los locales de la ciudad de Mar del Plata. Estando ya familiarizado en la gestión de la organización, él tomó las riendas de la misma, junto con la colaboración de su

madre, que desde el comienzo había estado al lado de su marido en la conducción de la empresa.

De esta manera, la empresa continuó funcionando normalmente de la mano del liderazgo del hijo del fundador. Si bien algunos empleados temieron en su momento lo que pudiera pasar con sus fuentes de trabajo ante la desaparición del fundador, ese temor fue rápidamente disipado cuando se comprobó que el negocio continuaba prosperando y con la misma cultura que antes.

Pero a los pocos años, ya transitando la primera parte de la década del 2000 sucede una gran crisis en nuestro país, tanto a nivel económico como socio-político. Esa crisis sorprende al grupo económico con grandes deudas en moneda extranjera por compras de mercadería y la devaluación resultante cambia el paradigma relacionado con la posibilidad de comprar productos importados a precios competitivos. El grupo económico se desmiembra al quebrar algunas de las empresas que lo conforman y deja al hijo del fundador con una difícil situación que pone en jaque la continuidad del negocio que fundó su padre.

En esos tiempos difíciles, la convicción de continuar con el proyecto de su padre y resguardar los puestos de trabajo hace que el hijo del fundador arriesgue su propio patrimonio en pos de la continuidad de la empresa. Con un gran esfuerzo de negociación, e incluso poniendo como garantías la cesión de todos los cupones de tarjetas de crédito y hasta su propia casa, se logra que las marcas más importantes continúen acompañando a la empresa, aunque si bien con algunos reparos sobre la calidad de la mercadería. Sin embargo, eso fue suficiente para salvar la situación y sobrevivir los años más duros después de la crisis.

No solo la empresa sobrevivió sino que lo hizo sin tener que sacrificar ni un solo puesto de trabajo, el cual era una de las prioridades que se había propuesto el hijo del fundador. Así, ya a mediados de la década del 2000, la crisis había pasado y la empresa no solo seguía en pie sino que ya estaba poniendo en marcha un nuevo proyecto para hacerla crecer otra vez, ahora bajo el liderazgo de la segunda generación familiar.

Primero, se gestionó la conservación de la propiedad de la marca que pertenecía al grupo económico, que ya el público conocía a nivel nacional. Luego, se comenzó un proceso de apertura de sucursales en una gran cantidad de localidades relacionadas con el resurgimiento de las actividades agropecuarias en el país, especialmente en el interior de la provincia de Buenos Aires. La dirección detectó que el país comenzaba a repuntar económicamente de la mano de cultivos como la soja y se vislumbró que en las localidades donde el campo estaba generando un buen resultado económico surgirían pequeños mercados, en cada una de ellas, con un gran poder adquisitivo.

La estrategia probó ser exitosa y permitió que tanto la marca como la empresa se posicionaran en forma muy fuerte en los mercados en que está presente. De aquí se puede pasar ya a la época actual, en la cual en el año 2013 se inaugura un inmenso depósito y edificio de oficinas que se construyó con el fin de centralizar la administración y distribución de la mercadería para todos los locales, logrando un importante paso para obtener la independencia en cuanto a la logística comercial.

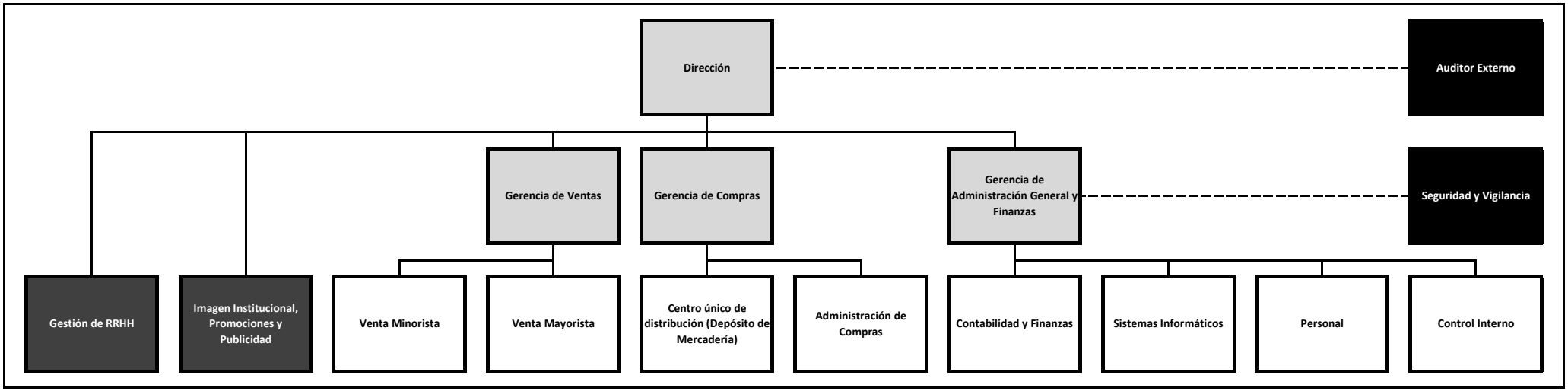
Actualmente, la empresa posee alrededor de 500 empleados estables, alcanzando picos de hasta 600 en la temporada de verano. Cuenta con 13 sucursales en Mar del Plata, así como con más de 40 puntos de venta presentes en las provincias de Buenos Aires, Corrientes, Misiones y Río Negro. Algunos de esos locales son propios y otros funcionan con la modalidad de franquicias.

La organización, que originalmente comenzó como una explotación unipersonal, hoy en día es un conglomerado conformado por varias sociedades y continúa tendiendo su sede central en la ciudad de Mar del Plata. Su objeto principal es la comercialización de calzado, indumentaria y artículos deportivos en general de las más diversas marcas en dos canales:

- Venta minorista a través de locales propios.
- Venta mayorista a clientes que poseen una franquicia de la marca de la empresa, y a otros clientes con explotaciones comerciales pequeñas. A los clientes que poseen la franquicia se les permite tener sus locales abiertos con la misma marca e imagen que los locales propios de la empresa, además de beneficiarse de la publicidad institucional y de otros servicios que se proveen al

cliente franquiciado, como ser asistencia en la selección del personal, logística y administración de créditos.

A continuación se expone el organigrama de la empresa, con las modificaciones necesarias para ocultar la identidad de las personas involucradas y con algunas simplificaciones para facilitar al lector la comprensión y la relación con el tema bajo estudio:



Organigrama de la empresa (Fuente: elaboración propia a partir del organigrama que se establece en la Intranet de la empresa objeto de estudio)

Como puede verse en el organigrama, la empresa establece a la dirección como la cabeza visible de la conducción de la organización. La dirección está compuesta por el dueño de la empresa y otro director que además cumple la función de ser el gerente administrativo y financiero.

La dirección recibe la asistencia de un auditor externo para controlar las operaciones de la organización. El auditor también es quién realiza la auditoria anual de los estados contables anuales.

La empresa incluye tres gerencias dependientes de la dirección:

- Gerencia de Ventas: El gerente de ventas es el encargado de los dos canales que fueron mencionados anteriormente: el de la venta minorista y el de la venta a mayorista. La gerencia posee un conjunto de supervisores en los que se delega el control directo tanto de las sucursales propias como de las franquicias. Este gerente también es quién tiene la mayor cantidad de personas a su cargo en la empresa, ya que dentro de su espectro se encuentran toda la fuerza de ventas de todas las sucursales, conformada por personal de depósitos de sucursal, vendedores, cajeros, sub-encargados, encargados y supervisores. También hay un equipo de vendedores que se encargan de atender a los clientes franquiciados y demás clientes mayoristas, quienes compran grandes volúmenes de mercadería.
- Gerencia de Compras: Este gerente tiene a su cargo la gestión de las compras. Asimismo, también es responsable por todo lo concerniente a la administración del depósito de mercadería (centro único de distribución), desde la recepción de la mercadería enviada por los proveedores hasta su posterior clasificación y redistribución entre los locales propios y franquicias (logística interna).
- Gerencia de Administración General y Finanzas: Este gerente (que también es director de la empresa) tiene a su cargo los sectores de Contabilidad y Finanzas (que le competen las áreas de cobranzas, pagos, tesorería, administración de créditos, contaduría, legal e impositiva), Sistemas Informáticos (que se ocupa de desarrollar y mantener todo lo relacionado con el hardware y software de la empresa), Personal (que se ocupa de las liquidaciones de sueldos y control

horario del personal) y Control Interno (que se ocupa de controlar las operaciones administrativas y comerciales de toda la empresa). También tiene a su cargo la gestión de la vigilancia y seguridad en las sucursales, para lo cual cuenta con un asesor externo.

Luego, la dirección se ha reservado la función de gestionar directamente dos sectores de la empresa, prescindiendo de la delegación de dichos sectores en un gerente:

- Gestión de Recursos Humanos: Debido a la gran importancia que se le dan a los recursos humanos en la empresa (que como se verá más adelante se desprende directamente de la visión organizacional) hace un tiempo se tomó la decisión de crear un sector específico para su gestión y desarrollo, que sea independiente de la liquidación de los sueldos y el control de horarios, siendo éstas labores más bien de índole administrativa. Este sector se ocupa de las capacitaciones del personal, de estudiar el clima laboral y la satisfacción del personal (a través de encuestas anuales), y del reclutamiento, inducción y entrenamiento del nuevo personal, entre otras funciones. Como puede verse en el organigrama, estas funciones están a cargo de un jefe que reporta directamente al directorio. Esto responde al gran interés que tiene la dirección de la empresa en seguir de cerca las decisiones concernientes al personal y su desarrollo.
- Imagen Institucional, Promociones y Publicidad: Este sector, como el anterior, también posee un jefe que trabaja conjuntamente con el directorio. Esto responde a un interés del dueño en los aspectos que tienen que ver con la imagen de su empresa. La principal función de este sector es gestionar la imagen institucional de la empresa a través de promociones, acuerdos publicitarios en medios, manteniendo la página web institucional así como las cuentas de *"social media"* como ser Facebook y Twitter, etc.

III.2.- Análisis del entorno de la organización

Como se ha visto en el desarrollo teórico, es de vital importancia conocer el entorno en el cual la organización vive y convive con los stakeholders. Recordemos que se estableció que los límites entre el *"adentro"* y el *"afuera"* de una organización son difusos y que ésta es parte inseparable del entorno en que existe. Este análisis del entorno está conformado por las observaciones directas del autor como residente de la ciudad de Mar del Plata así como sustentado por la información provista por los medios de comunicación masivos de la zona.

A los efectos de los objetivos del presente trabajo, es más relevante el análisis del entorno a nivel local que a una escala mayor, ya que el interés está en comprender cuál es la comunidad de la cual la empresa bajo estudio es parte. Se limitará a mencionar solo los aspectos del entorno a nivel nacional en que exista algún agente con el cual la organización tenga alguna relación. Esto obedece a que es mucho más importante el entorno local para la empresa objeto de estudio y no tanto el nacional, ya que se trata de una empresa familiar con la sede principal de sus negocios y un arraigo definido dentro de una comunidad determinada, que es la ciudad de Mar del Plata. La organización que se está estudiando no se trata de una empresa multinacional o con actividades en otros países, por lo que el entorno más allá de la Argentina realmente tiene muy poca relevancia para estudiar las relaciones con grupos de interés desde la óptica marplatense. Tal vez en el momento en que la empresa era parte del gran grupo económico que importaba grandes cantidades de mercadería, el entorno nacional e incluso mundial hubiera asumido mayor importancia.

Ahora bien, se definirá al entorno local como la ciudad de Mar del Plata, que es dónde la empresa tiene la sede de la administración general de sus negocios así como la mayor cantidad de locales. Esta es la comunidad de la cual la empresa es parte. Es importante considerar también como parte de este entorno a la totalidad del partido de General Pueyrredón (municipio en que la ciudad de Mar del Plata es cabecera) y los demás partidos sobre la costa atlántica, adyacentes al sur, al oeste y al norte de aquel, donde hay localidades pequeñas en las cuales la empresa posee sucursales, por compartir muchas características sociales y geográficas con la ciudad de Mar de Plata.

En Mar del Plata residen tanto el dueño de la empresa como todos aquellos que ejercen la dirección o están al frente de la gestión de la organización. La familia fundadora posee un gran prestigio en la ciudad. Todos los empleados de la empresa también residen en Mar del Plata o en las ciudades aledañas, excepto aquellos que trabajan en las sucursales más alejadas de ésta zona geográfica. También dentro de esta zona residen los clientes que poseen franquicias de la empresa. La gran mayoría de los proveedores de mercadería, por otra parte, tienen sus oficinas comerciales en la Capital Federal, y las fábricas o sus depósitos de mercadería están en las áreas más industriales del país (norte de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe o Entre Ríos), por lo que la mercadería es transportada hasta el centro de distribución de la empresa por grandes camiones de larga distancia.

La totalidad de las actividades administrativas así como gran parte de las actividades comerciales de la empresa tienen lugar en Mar del Plata y en localidades costeras de la provincia de Buenos Aires. Estas localidades, ubicadas sobre las playas bañadas por el océano atlántico, tienen la particularidad de ser importantes centros turísticos a nivel nacional. Esta característica hace a esta zona muy atractiva, no solo para la industria turística, sino también para el comercio minorista debido a la afluencia de visitantes que atraen.

Esto ya marca una distinción muy importante para la empresa en cuanto al público que se acerca hasta un local: hay clientes de otras localidades (turistas) donde la empresa no tiene presencia y los clientes que son residentes locales. Los vínculos que relacionan a la empresa con unos y otros son muy distintos, ya que los primeros tal vez nunca hayan oído hablar de aquella mientras que los segundos no pueden dejar de conocerla por ser una parte intrínseca de su comunidad. Se calcula que la ciudad de Mar del Plata actualmente posee más de 600.000 habitantes estables (según el censo 2010 posee 593.337 habitantes), que constituyen un mercado *"interno"* importante que permite mantener el comercio de la ciudad todo el año. Sin embargo, se ha observado en los últimos años una caída en el poder de consumo y en el nivel socio-económico de la población local ocasionada por la devaluación y el proceso inflacionario actual.

Es claro que la ciudad de Mar del Plata tiene una estructura productiva fuertemente dominada por los servicios, mientras que, por ejemplo, la cercana localidad de Balcarce presenta una estructura mucho más orientada a las actividades primarias. Al estudiar la estructura económica local por sector de actividad, se observa que el distrito presenta una especialización relativa en la actividad pesquera, la elaboración de productos textiles, restaurantes y hoteles, servicios personales y comercio. Tanto el turismo masivo como el comercio son actividades fuertemente dependientes de la situación económica nacional, especialmente del poder de compra de los sectores medios y medios altos. El consumo de estos estratos fue afectado considerablemente por la devaluación de la moneda nacional ocurrida durante los últimos años.

La relevancia del turismo a nivel local es sumamente importante y explica en gran medida la dinámica económica regional, no sólo en lo que hace a las actividades de restaurantes y hoteles, sino en todo otro conjunto de actividades donde el impacto estacional se hace evidente. Al tratarse casi exclusivamente de ciudades balnearias, el nivel de actividad luego de terminada la temporada estival cae estrepitosamente. Esta caída estacional en la actividad trae no pocos problemas para la gestión de empresas como la que estamos estudiando, que deben mantener una estructura (incluyendo puestos de trabajo) todo el año. Mantener una organización de gran envergadura funcionando en Mar del Plata requiere de un cuidadoso trabajo a escala anual de presupuestación financiera, planeamiento comercial y gestión de personal. Es importante mencionar que el problema de la estacionalidad ha sido aplacado en una pequeña parte por la gran cantidad de días feriados que el gobierno nacional estableció en años recientes.

Como se puede apreciar, en las ciudades balnearias es muy importante el tema de la estacionalidad y eso marca de alguna manera mucho a las empresas. Hay una tendencia a la sobreexplotación desesperada de la temporada alta, intentando cosechar todo lo que se pueda durante esos 3 meses para poder *"soportar"* el duro invierno que se avecina. Esto tiene consecuencias duras para las relaciones laborales. Es común escuchar sobre personas que se emplean informalmente sin francos ni descansos por tres meses y luego se despide. Es importante destacar que esto no sucede en la organización del caso. Por este motivo, por ejemplo, se verá más adelante

que la empresa tiene una buena relación con el Sindicato de Empleados de Comercio, pero ello no es lo común en Mar del Plata.

En cuanto a la competencia de la empresa bajo estudio, existe en Mar del Plata un solo gran competidor directo en el rubro de venta de calzado e indumentaria deportiva. Este competidor posee en la ciudad una cantidad similar de locales y el mercado está muy dividido, aunque se cree que la empresa objeto del caso de estudio es quién tiene el liderazgo por un pequeño margen. Sin embargo, este competidor no tiene la envergadura de la empresa que se está estudiando, ya que sus actividades se limitan solamente a Mar del Plata. En cuanto al resto del mercado, éste se encuentra conformado por muchos pequeños jugadores (casas de deportes o de venta de calzado), que en la mayoría de los casos apenas constituyen pequeños comercios con un único local.

Relacionada con la naturaleza de las actividades económicas descriptas existe otra particularidad de la zona: el alto desempleo. Este problema es claramente más grave en los meses invernales, pero es una característica negativa que marca el mercado laboral de la ciudad. También existe el problema del subempleo, muchas veces fomentado por comercios que incorporan personal en forma informal durante la temporada de verano.

En relación al Sector Público, el partido político del actual intendente de la ciudad ha perdido la mayoría en el concejo deliberante en las últimas elecciones. A nivel municipal, existe la Agencia de Recaudación Municipal (ARM), que percibe principalmente dos tasas retributivas por la actividad comercial: la tasa de inspección, seguridad e higiene y la tasa de publicidad. Otro organismo bajo la esfera municipal que afecta el comercio es la Dirección General de Defensa del Consumidor, a través de la cual la comuna brinda asesoramiento y actúa como conciliador entre partes.

Por otra parte, el gobierno de la provincia de Buenos Aires percibe un importante impuesto (Impuesto a los Ingresos Brutos) a través de Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA) como un porcentaje de las ventas comerciales. La Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) controla la recaudación de los impuestos

nacionales, principalmente el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre las ventas y el Impuesto a las Ganancias.

Entre las entidades no gubernamentales se destaca la UCIP (Unión del Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata), una entidad gremial empresaria privada dedicada a promover la actividad económica de Mar del Plata y la región. También hay en la ciudad muchos clubes deportivos consagrados al deporte amateur e infantil con los que la empresa tiene contacto, como ser el Club Atlético Kimberley.

En cuanto a los medios de comunicación, en la ciudad se editan dos diarios, La Capital y El Atlántico, y además se reciben los diarios nacionales. Desde Mar del Plata se emiten hacia una gran parte de la provincia de Buenos Aires los canales 8 (Grupo Telefe), 10 (estación afiliada comercialmente a El Trece) y una repetidora de la TV Pública. Hay tres radios en la banda de AM, LU9 Radio Mar del Plata, LU6 Emisora Atlántica y la AM 1620, las tres propiedad del Multimedios La Capital, y una numerosa oferta de emisoras FM que proporcionan programación muy variada.

El contexto Socio-Cultural es favorable para la empresa en cuestión. En primer lugar, porque los locales cuentan, y siempre contaron, con calzados y ropa deportiva de última moda, lo que resulta fundamental para satisfacer la demanda. En segundo lugar, porque desde hace ya varios años comenzó a aumentar la cantidad de individuos, tanto hombres como mujeres de cualquier edad, que realizan deportes como consecuencia de querer cumplir con parámetros físicos y de salud. La imagen estética es sobrevaluada y asociada al éxito en todas las esferas de la vida, incluso en la laboral. Por consiguiente, esto ha conducido a un aumento, en los últimos años, en la demanda de los productos que comercializa la empresa elegida para nuestro análisis. Este hecho se refleja en la constante variación positiva en unidades vendidas (variación cantidad) que experimentó la empresa de un año a otro durante los últimos siete años, según estadísticas de venta y stock analizadas. Esta variación se situó en un promedio de aproximadamente el 15% anual, lo cual arroja una variación acumulada que ha duplicado la cantidad de unidades vendidas entre el principio y el final del período estudiado. Considerando que el aumento de la población en ese mismo período en las localidades donde está presente la empresa ha sido en una proporción mucho menor,

se puede concluir que estos números son un indicio de que el interés por los productos comercializados por la empresa ha crecido.

También han prevalecido distintos tipos de organizaciones no gubernamentales cuyo objetivo específico es la solidaridad, las cuales cuentan con un gran apoyo de la sociedad. En relación con ello, se puede observar que el público tiende a requerir que las organizaciones tengan en cuenta la responsabilidad social que les compete por todas sus influencias en el entorno, y aquellas que privilegian su cuidado tienen una imagen frente a la sociedad de mayor prestigio.

En el marco socio-político-institucional del país, actualmente se atraviesa una situación caracterizada, entre otras cosas, principalmente por la incertidumbre. Se sabe que persiste el desempleo, hay personas viviendo por debajo del umbral de la pobreza, hay trabajadores que desempeñan sus labores en el mercado informal, etc., pero no puede saberse exactamente la magnitud de dichos problemas ya que los índices oficiales tienen su confiabilidad cuestionada. Todos los medios hablan de un aumento de la inseguridad y crímenes en el país, pero la población de la ciudad percibe que la violencia en Mar del Plata es aún más grave que en otras ciudades grandes de la Argentina. La situación económica del país también es complicada ya que en estos momentos se habla de un posible default. Todo ello provoca que el gobierno nacional esté en una posición delicada y que su imagen se haya deteriorado en forma notoria en los últimos años. Estas impresiones sobre la actualidad surgen tanto de medios gráficos, radiales y televisivos de la ciudad así como de importantes medios a nivel nacional.

III.3.- Definiciones centrales, normas y procedimientos

Para el desarrollo del presente punto se ha utilizado la metodología del estudio de documentación para obtener datos cualitativos. La documentación estudiada es:

- Declaración de misión, visión, objetivos y valores
- Encuestas de evaluación de personal
- Encuestas de clima laboral
- Manuales e instructivos de procedimiento
- Reglamento interno del personal
- Estudios de mercado
- Documentos relacionados con el Programa de Solidarismo y Voluntariado de la empresa
- Contenido de la página de Internet institucional
- Contenido de la Intranet

En varios documentos de la empresa así como en la página web institucional puede obtenerse una definición formal de la visión, misión y valores de la empresa. Los mismos se transcriben a continuación.

Visión:

Ser reconocida como la cadena deportiva nº 1 del país donde nuestros empleados se sientan a gusto trabajando.

Misión:

Comprometer a toda la organización con el cliente.

Comprometiendo y cumpliendo niveles de prestación adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

Ser confiables y responsables de cada cliente que atendemos.

Asumiendo la resolución integral de las inquietudes de nuestros clientes.

Anticipándonos a sus deseos y necesidades.

Cumpliendo nuestros compromisos.

Trabajando todos para el equipo de la organización.

Siendo toda la organización un solo equipo, poniendo los intereses del equipo antes que los intereses propios.

Desarrollando sinergias entre sectores y asegurando su coordinación, comunicación y cooperación.

Valores:

Comprometer a todo miembro de la organización con la organización.

Orgullosos de la tradición de trabajo en equipo y confianza.

Nos respetamos y escuchamos con amplitud de mente.

Confiamos en todos nosotros.

Nos comunicamos honestamente y con calidez.

Tomamos las decisiones por consenso.

Apoyamos y tomamos como propias las decisiones del equipo.

Sabemos que los intereses del equipo están por sobre los nuestros.

Reconocemos activamente y celebramos los éxitos de los demás.

Uno de los objetivos del negocio es estar orientado a resolver las necesidades que presenta el consumidor con una buena comunicación en sus canales de distribución, favorecida por el desarrollo de la fuerza de ventas.

En otra parte de la página web, donde se relata la historia de la empresa y se explica la naturaleza de la organización, se puede destacar el siguiente párrafo:

A lo largo de todos estos años nos adaptamos rápidamente a los cambios comerciales que el mercado exige siempre atentos a mantener los mismos valores que al principio: tener el pleno convencimiento de que nuestros clientes y empleados son lo más valioso

en nuestra organización. Éstas han sido las premisas fundamentales sobre las que hemos construido este proyecto, orientando nuestros esfuerzos a alcanzar en ellos un alto nivel de satisfacción y excelencia. Creemos haberlo logrado.

La empresa posee varios manuales de normas y procedimientos. Algunos son bastante extensos y se los denomina concretamente *"manuales"*, mientras que otros, generalmente más cortos y puntuales, se los denomina simplemente *"instructivos"* o *"instructivos de procedimiento"*. En uno de ellos, denominado *"Manual de Gerencia de Ventas"* se hace una descripción detallada de puestos y funciones del personal. Muchas de estas funciones sirven para poder ver valores de la empresa y relaciones entre stakeholders.

Se puede observar que se le da gran importancia a la estructura de ventas, lo cual es lógico ya que se trata de una empresa comercial. Se hace un gran foco en la relación entre la fuerza de venta, compuesta por vendedores, cajeros, sub-encargados y encargados, y los clientes. Se establece claramente que los empleados son la cara visible de la empresa y el nexo entre el cliente y la misma. Se le da importancia a aspectos tales como la buena disposición, la amabilidad y la prolijidad en la apariencia, todos enfocados a atender a las necesidades de los clientes. El siguiente es un pequeño extracto del manual de ventas:

… el vendedor debe constituirse como el «eslabón» que une al cliente con la empresa que representa y viceversa.

El siguiente es otro extracto del mismo manual relacionado con la presentación de un empleado hacia el cliente:

El personal deberá tener el uniforme vigente en perfecto estado de limpieza y planchado.

El estado del calzado debe ser óptimo y de las marcas que trabajamos.

El personal deberá presentarse en perfecto estado de aseo y prolijidad.

Todo el personal deberá poseer el cartel identificatorio utilizándolo permanentemente.

Se establecen tres funciones principales de quienes están vendiendo respecto de la atención al cliente. La primera es la comunicación adecuada de la información sobre los productos a los clientes. La segunda es el asesoramiento a los clientes acerca de cómo los productos pueden satisfacer sus necesidades y de cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos. La tercera es retroalimentar a los encargados de inquietudes, requerimientos, sugerencias o demás datos relevantes de la experiencia de compra de los clientes. Se establece que esto último se hace para mantener un contacto con el *"mercado"*.

Se señala también que el empleado debe *"jugar en equipo"* o ser un jugador en *"equipo"*. Al tratarse de una empresa que comercializa productos relacionados con el deporte la analogía contribuye de manera muy adecuada a ilustrar lo que se espera del empleado. La empresa fomenta la participación de todos los empleados en varios manuales o instructivos sin importar la jerarquía al hacer un llamado a contribuir activamente a la solución de problemas y a estar al tanto de la realidad organizacional a tal respecto. Hablando de los vendedores, uno de los manuales dice:

Para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo que el producto o servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfacerá sus necesidades y deseos, falta de servicios post-venta, etc.).

Luego, el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa que representa); lo cual, no es una tarea fácil porque muchas veces se presentan casos en los que existen intereses encontrados, por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, la empresa pretende obtener un mayor margen de utilidad por

venta. Sin embargo, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.

Es de destacar para los objetivos del presente trabajo, que en estos breves párrafos recién citados, se puede observar el interés en que tanto empresa como cliente salgan beneficiados. Estamos aquí ante el establecimiento de una relación de ganar-ganar institucionalizada.

Otra característica en la que se hace mucho hincapié en las normas y procedimientos es lo concerniente a la limpieza y el orden de los lugares de trabajo. Esto se establece como una norma de respeto para con el cliente y entre los empleados como miembros de un mismo equipo. En la parte comercial se establece que se deberán arbitrar los medios necesarios para que la mercadería se presente al cliente en perfecto estado de limpieza y presentación, así como el salón de ventas y el área de caja deben estar limpios para ofrecerle al cliente el respeto que se merece. Cada producto a la venta debe exhibirse en forma clara y prolija. En la parte administrativa, las áreas de trabajo deberán estar ordenadas y las oficinas deberán contar con el servicio de aseo adecuado. En las normas se establece:

Los locales tendrán que tener un estado de perfecto orden y limpieza, llamamos limpieza a todo lo que respecta al local, las veredas, los vidrios de las vidrieras, los pisos, los atriles, los calzados, la indumentaria, etc. Esto es muy importante ya que tenemos que mantener la imagen visual de cada uno de nuestros puntos de venta.

En cuanto al personal, existe un reglamento interno que establece reglas y normas claras de ética, moral y convivencia social dentro del ámbito de la empresa, así como también las reglas del régimen disciplinario y las consideradas faltas sancionables. Algunos puntos que se ha considerado importante destacar son:

Respetar a sus superiores y cultivar la armonía con sus compañeros de trabajo, respetando la dignidad ajena y evitando discordias e intrigas entre compañeros.

Tratar al público en general y en especial a los clientes de la empresa, con la cortesía del caso, brindándoles además un trato amable en todo momento.

Si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o algún reclamo por parte de éste, el trabajador -antes de contradecirlo- llevará el caso a su inmediato superior jerárquico a fin de que lo resuelva.

Es obligatoria la colaboración del personal administrativo a los locales en fechas especiales por ser parte de la política de la Empresa. Se dispondrá de un cronograma donde cada empleado conocerá su fecha estipulada con anticipación.

Otro aspecto normalizado en uno de los manuales se refiere al sector de descanso. La empresa considera que es importante que se otorguen pausas para asegurar que el trabajo se desempeñe en condiciones de salud tanto física como mental. Por eso se establecen espacios y momentos donde las personas puedan atender a sus necesidades sociales. Esos momentos son una pausa para el almuerzo y pausas de unos quince minutos aproximadamente durante la mañana y la tarde de cada día, con el fin de poder consumir algún refrigerio en compañía de los compañeros de trabajo. Esto sucede en toda la empresa, tanto en los sectores comerciales como administrativos, y considero que es parte de la cultura de la misma. El personal jerárquico muchas veces recuerda a quienes tiene a su cargo que no se salteen el beneficio de las pausas otorgadas, que son su *"derecho de descanso"*. Incluso la empresa provee de insumos para los sectores de descanso, como te, mate cocido, yerba, azúcar, agua fría, agua caliente, vasos, platos, cubiertos, etc. Uno de los manuales establece lo siguiente para los locales de venta, que también es aplicable a los sectores administrativos y al depósito central:

Todos los locales deben tener un espacio para los descansos establecidos. Los sectores de descanso deben contar como mínimo con: dos sillas, una mesa, un expendedor de agua caliente y fría y un mueble para almacenar, yerba, azúcar y té. De acuerdo a las dimensiones del local.

El sector de descanso debe estar en condiciones de higiene que permitan la convivencia, en todo momento del día.

Existe también un instructivo que establece que los empleados tienen un descuento especial en la compra de los productos que la empresa ofrece. El descuento consiste

en un 30% sobre los precios de venta al público y la posibilidad de cancelar la deuda hasta en tres cuotas mensuales. Las compras realizadas por el personal son descontadas de los haberes de los empleados cada mes.

La empresa también gestiona permanentemente descuentos y beneficios para los empleados con una gran variedad de comercios de la ciudad. La organización, utilizando el poder de negociación que le otorga el prestigio que posee, asiduamente logra acuerdos para beneficiar mutuamente a sus empleados y a aquellos de empresas con los que se tiene una buena relación. Algunas de estas firmas suelen ser proveedores de insumos o servicios para la organización, y los acuerdos generalmente consisten en otorgar descuentos u órdenes de compra para sus trabajadores a cambio de beneficios similares para sus propios empleados. Cada vez que se logra uno de estos beneficios se informa, a través de memos, como un empleado puede acceder al mismo. En la actualidad existen importantes descuentos en los siguientes comercios para los empleados de la organización:

- 1 supermercado mayorista
- 1 casa de fotografía digital
- 2 empresas de transporte de carga y pasajeros
- 1 perfumería
- 2 restaurantes
- 1 café-Bar
- 1 heladería
- 1 gimnasio

Otro beneficio para los empleados que surge del estudio de la documentación es el establecimiento del derecho a tener cobertura médica prepaga para el empleado y su familia a cargo de la empresa. Esta cobertura privada va más allá de la obra social sindical (OSECAC en este caso) que le correspondería por ley. Así, cualquier empleado con al menos un año de antigüedad puede acceder a este beneficio, optando por la cobertura de la prepaga OMINT, y cualquier empleado jerárquico puede también optar por la prepaga OSDE, en cualquier caso sin cargo alguno para el empleado, incluyendo a todo su grupo familiar.

En cuanto a la estrategia comercial, es importante mencionar que la empresa distingue entre tres tipos distintos de local, lo que llama *"perfiles"*, con el objeto de agrupar el tipo de mercadería ofrecida a los clientes. Estos perfiles no necesariamente tienen que ver con la ubicación geográfica, habiendo locales de distintos perfiles muy cerca uno del otro. Más bien el objetivo es facilitar a los clientes encontrar lo que están buscando. Así, el perfil donde se ubica la mercadería más nueva y con amplia disponibilidad de talles se denomina *"Premium"*. Luego están los locales *"Outlet"*, en donde hay grandes descuentos y, en general, pueden encontrarse modelos donde han quedado pocas unidades y no se disponen de todos los talles. Por último están los locales *"de línea"*, que son una combinación de los otros dos perfiles.

Más allá del perfil que tenga cada local, siempre se está pensando en la comodidad para el cliente, incluso en la estética de los locales. Esto está relacionado con el valor que la empresa le da a su marca:

Al momento de ingresar al local el cliente debe sentirse invitado a recorrerlo, es por eso que la diagramación interna es tan importante como el diseño de fachada y vidrieras.

Toda la imagen debe cerrar un círculo que persiga el mismo objetivo: la imagen que queremos dar como marca.

Con respecto a las exigencias legales de los gobiernos, tanto municipales, provinciales como nacionales, la empresa tiene especial cuidado en que se cumplan todas las disposiciones que las leyes exigen. Es una preocupación de la empresa, que tiene un lugar visible preponderante en la comunidad marplatense, reforzar su reputación de que es una empresa que cumple con la ley. Existe una gran cantidad de memos e instructivos que se preocupan por la actualización legal y que cada punto de venta cumpla con las normativas de cada ciudad o provincia. Incluso existen dos áreas administrativas volcadas al cumplimiento del conjunto de normativas legales: un área impositiva, dedicada solamente al cumplimiento de las normas relacionadas con los impuestos, y un área legal, que se ocupa de la gestión del resto de los aspectos legales, como ser los contratos, ordenanzas medioambientales, etc. En uno de los instructivos de la empresa se establece, al día de hoy, toda la documentación que por normativas vigentes se exige que sea exhibida en cada uno de los puntos de venta de la empresa.

Este ejemplo permite ver como el gobierno, en sus distintos niveles (municipal, provincial o nacional), estipula obligaciones que la empresa tiene en cuenta y se preocupa por cumplir. Además, dichas obligaciones se tornan numerosas y complejas por la magnitud que tiene la empresa. Entonces, a modo de ejemplo, la documentación que es obligatoria sea exhibida en cada sucursal del partido de General Pueyrredón es:

- Formulario AFIP 460/J (Inscripción)
- Formulario AFIP 446/C (Alta punto de venta)
- Formulario AFIP 960 (Exija su Factura/IVA ida y vuelta)
- Alta de CUIT (AFIP)
- Reempadronamiento de Impresora Fiscal (AFIP)
- Constancia de Agente de Retención y Percepción Impuesto a los Ingresos Brutos (ARBA)
- Formulario CM-O1 (Inscripción en Convenio Multilateral)
- Formulario CM-O2 (Certificado de Domicilio Convenio Multilateral)
- Habilitación municipal (Municipalidad de Gral. Pueyrredón)
- Cartel Prohibido Fumar Ordenanza Nº 8777 (Municipalidad de Gral. Pueyrredón)
- Ley 25.065 Art. 37 (mostrar DNI por pago con Tarjeta de Crédito)
- Ley de redondeo 26.179 Art. 9 Bis (redondeo de 5 centavos a favor del consumidor)
- Derechos del Consumidor

La empresa posee un sector de control interno. En el manual que describe sus tareas y establece sus objetivos puede entenderse que, debido a la cultura de la empresa, el control de se hace con la finalidad de obtener información para mejorar el trabajo diario y prestarle un mejor servicio al cliente final. Esto se opone a realizar controles con el fin de llevar a cabo castigos o medidas disciplinarias. El manual establece:

Estos controles sirven ampliamente a la gestión del local, brindando información de utilidad a encargados, vendedores, cajeros y personal de depósito, ya que les permite

saber si su metodología de trabajo responde a las exigencias de la empresa, apuntando siempre a la mejora y evolución en el manejo de los locales.

Nuestros informes, se encargan principalmente de la recolección de datos y no la emisión de juicios de valor.

La empresa, además de mercadería propia, posee mercadería en consignación, o sea que le pertenece a un proveedor, y tiene la obligación de tener la guarda de esos bienes que pertenecen a terceros. Hay procedimientos específicos para asegurar que dicha mercadería no sea confundida con la mercadería propia y se resguarden adecuadamente los bienes que pertenecen a terceros. La empresa trata con el mismo cuidado la mercadería propia y la que pertenece a los proveedores.

Muchas veces los proveedores, la mayoría representantes de grandes marcas deportivas internacionales, dan instrucciones a la empresa sobre cómo deben ser exhibidos sus productos en los locales. Esas directrices generalmente tratan sobre material promocional provisto por las mismas marcas con instrucciones específicas de cómo deben ser colocados en los salones de venta o vidrieras. Este material promocional enviado por los proveedores incluye incluso muebles de exhibición denominados *"corners",* llamados así porque permiten construir un espacio exclusivo relacionado con una marca determinada en un *"rincón"* de cada local. Esto implica la emisión de gran cantidad de memos e instructivos desde las áreas de administración comercial explicando cómo debe procederse para *"armar"* la imagen requerida en esos casos. Uno de los manuales explica, de la siguiente manera, las ventajas con contar con material promocional enviado directamente por las marcas más importantes:

El cliente percibe que trabajamos con marcas líderes. En locales que el espacio lo permite, se crean ambientes que generan confort y comodidad al momento de la compra.

La única mención relacionada con la competencia que se pudo encontrar en la documentación estudiada es un instructivo de procedimientos en donde se describe cómo cada sucursal debe hacer periódicamente una medición de la venta de los comercios ubicados en las cercanías con productos similares a los de la empresa. Tal

medición se basa en la compra de algún producto y en la consideración de la numeración del comprobante de venta recibido. También se establece que los encargados deberán informar cualquier cambio que se observe en los locales de la competencia, como pueden ser cierres por vacaciones, reformas, nuevas marcas o líneas de productos, promociones, aperturas de nuevos locales, etc.

III.4.- Programa de voluntariado

Es pertinente plasmar en un apartado el hecho que la organización bajo estudio ha lanzado este año un proyecto de solidaridad para con la comunidad local. El slogan, muy apropiadamente con un juego de palabras, refleja el constante interés de la empresa por reflejar su visión:

SOLIDARISMO, Nuestro Deporte es Ayudar.

Este proyecto consiste en un programa de voluntariado para los empleados de la firma a través del cual se permite que, dentro del horario laboral, éstos puedan organizar acciones concretas de solidaridad. La empresa da total libertad a los empleados para que participen y se propongan las causas que se quieran. Se ha establecido que se forme un comité de voluntarios, el cual a su vez determina equipos de trabajo para participar en las acciones que se decidan.

Hasta ahora se han realizado dos campañas solidarias, una consistió en la provisión de útiles escolares y elementos deportivos a tres escuelas carenciadas, mientras que la otra reunió fondos para celebrar el día del niño en esas mismas escuelas. El apoyo de la organización no solo se limita a conceder el tiempo de los empleados sino que también se concede el espacio físico para llevar a cabo las reuniones de planeamiento del comité y, en la segunda campaña solidaria que se organizó, la empresa donó mercadería para realizar un sorteo, mientras que en la primera se donaron los elementos deportivos para las escuelas.

El programa de voluntariado se ha plasmado por escrito en un manual, donde se explica su funcionamiento y condiciones. En dicho manual se dan varias definiciones de lo que la organización entiende por solidaridad, así como se han establecido una serie de valores que resultan de lo más interesantes para citar en este trabajo:

Se entiende por Voluntariado Corporativo al conjunto de actividades facilitadas y promovidas por la empresa con el fin de crear y sostener un canal de participación de los colaboradores de la organización, para que en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, sus capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.

El desafío del programa de voluntariado es generar espacios de articulación entre la empresa, la comunidad y sus empleados. Estos tres actores conllevan motivaciones, objetivos y necesidades específicas diferentes, y si bien es complejo integrar estas visiones en el desarrollo de un trabajo mancomunado, su articulación supone un valor agregado significativo.

El voluntariado es lo contrario de la indiferencia y apatía; es un medio para dar respuesta a necesidades, problemas e intereses sociales y no un fin en sí mismo para satisfacer a las personas voluntarias. La acción voluntaria supone un compromiso solidario para mejorar la vida colectiva.

III.5.- Procesos de evaluación internos

La organización desarrolla periódicamente una serie de procesos de evaluación internos en forma sistemática. Algunos de los procesos se llevan a cabo con una frecuencia anual, mientras que otros son semestrales. El objetivo de estos procesos de evaluación es alinear a los individuos de la empresa con uno de los valores con mayor presencia identificados en ella: el foco en la atención al cliente. Se pudo comprobar que esta valoración de la atención al cliente se encuentra presente en todo momento en la cultura de la empresa, tanto en lo oral a través del discurso de los empleados como en forma a escrita al estar presente en muchos documentos organizacionales.

Es importante destacar que, cuando se establece la atención al cliente como valor organizacional, éste se refiere tanto a clientes *"internos"* como a clientes *"externos"*. Para la organización, los clientes internos serían los empleados o, más bien, los *"demás empleados"* desde el punto de vista un área o sector en particular. Así, se inculca como parte de la cultura laboral que los integrantes de un determinado área o sector perciban que su trabajo es un servicio que prestan a otras áreas o sectores de la empresa. Se establece que ese servicio prestado entre partes de la misma organización debe tener los mismos estándares de calidad, cumplimiento y satisfacción que los prestados a los clientes externos, es decir, se equipara a la atención al compañero de trabajo a la del público del entorno comercial donde opera la empresa.

El foco en la atención al cliente es un valor que podrá comprobarse en el resultado de las entrevistas más adelante. En los informes de la entrevistas podrá observarse que posee una fuerte presencia en la cultura organizacional en todos los niveles de la organización.

Volviendo a los procesos de evaluación interna, la empresa utiliza los resultados de los mismos para:

- Explorar sobre el desempeño de algún aspecto organizacional, tal como clima laboral, relaciones jerárquicas y desempeño en el trabajo, obteniendo datos fundamentalmente de carácter cualitativo.
- Procesar y analizar los datos obtenidos y, en base a ellos, elaborar informes para los usuarios de la información que, según el caso, se encuentran en cada

nivel de la organización. Generalmente los informes incluyen una comparación de los resultados entre el período actual y el período anterior.

- En base a los informes obtenidos, se llevan a cabo acciones concretas con el objetivo de mejorar uno o varios aspectos en particular.

Se ha detectado que la empresa lleva adelante periódicamente 4 procesos de evaluación interna principales:

- Encuesta de clima laboral
- Encuesta al personal jerárquico
- Evaluaciones de desempeño
- Encuesta de satisfacción al cliente interno

Se han analizado las encuestas de clima laboral de los últimos 3 años a modo de ejemplo de lo que constituye un proceso de evaluación interna en la organización, ya que se considera que la encuesta de clima laboral es uno de los procesos más importantes para estudiar las relaciones de los grupos de interés con la empresa.

La encuesta de clima laboral se lleva a cabo en forma anual y se hace participar a todos los empleados, tanto administrativos como comerciales, en todos los niveles jerárquicos. Las encuestas son anónimas. Sin embargo, al momento de completar la misma debe identificarse la sucursal, área o sector al cual pertenece el empleado que la hace. La encuesta consta de unas 70 afirmaciones que cada empleado debe valorar en una escala de 5 posibles niveles: totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo. A su vez, al momento de la tabulación, a cada respuesta se le asigna un puntaje de 0 a 4 respectivamente.

Las afirmaciones evalúan 11 aspectos relacionados con el clima laboral y no se presentan ni agrupadas ni identificadas por aspecto, sino que, por el contrario, se muestran desordenadas con el objetivo de no sesgar el criterio del evaluado. Los 11 aspectos que se evalúan son:

1. Conocimiento de los objetivos de la empresa y del equipo de trabajo
2. Trabajo en equipo

3. Reconocimiento y motivación
4. Comunicación en la empresa
5. Condiciones ambientales
6. Responsabilidades y tareas
7. Grado de compromiso con el trabajo y la empresa
8. Grado de cumplimiento de procesos y procedimientos
9. Relación entre superiores y colaboradores
10. Equilibrio entre vida laboral y vida personal
11. Grado de satisfacción personal

Por último, hay un espacio para que el encuestado pueda escribir cualquier observación, comentario, idea o sugerencia que quiera.

Una vez tabulados los resultados y valorizados de acuerdo a lo descripto anteriormente, se calculan los niveles de satisfacción de cada aspecto como un porcentaje sobre el máximo puntaje teórico. Los niveles de satisfacción son calculados para toda la empresa, y luego para cada sucursal, área o sector.

Con la información obtenida, se elabora un informe para cada responsable de un equipo de trabajo, en donde se incluyen:

- Los resultados de cada uno de los aspectos para toda la empresa y para la sucursal, área o sector en particular, destacando altos o bajos niveles de satisfacción.
- La transcripción de las observaciones del espacio destinado a la libre introducción de comentarios y sugerencias.
- Un análisis cualitativo de fortalezas y debilidades organizacionales, en el cual se toma el 60% como criterio mínimo aceptable de satisfacción, es decir, un indicador por debajo de tal porcentaje constituye una debilidad. El análisis consiste en la redacción escrita de fortalezas identificadas, fortalezas consolidadas de un año a otro, debilidades identificadas y debilidades que persisten de un año a otro.

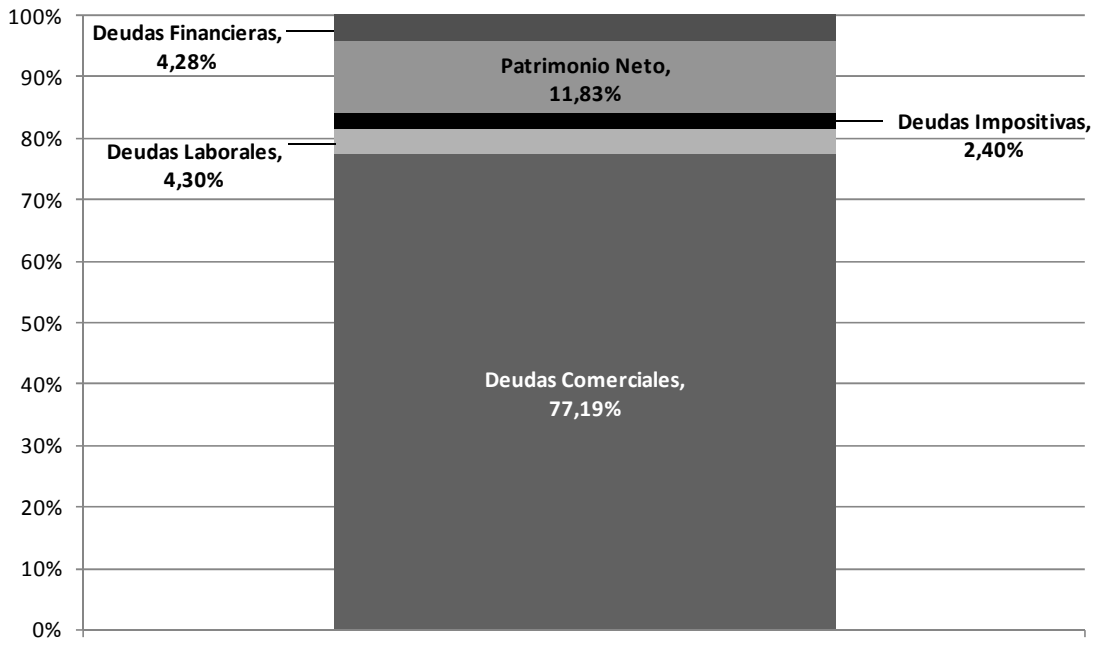
En base a los informes, se establecen sugerencias para la gestión, se realizan reuniones en las sucursales, áreas o sectores, y se toman decisiones a nivel gerencial y directivo con el objeto de mejorar los aspectos que causan insatisfacción y consolidar los aspectos que causan satisfacción.

Según los resultados observados en los últimos 3 años, la satisfacción de los empleados de toda la empresa respecto al clima laboral, en promedio, ronda el 80%. Se considera que los resultados muestran, en general, que existe un alto grado de satisfacción de los empleados o clientes internos respecto del clima laboral que se vive cotidianamente en la organización.

III.6.- Indicadores contables

Del estudio de los estados contables de la empresa surge la relación con los stakeholders con los que aquella comparte un flujo económico-financiero. En base a los estados contables de los últimos 5 años, se han elaborado dos informes gráficos que evidencian dichas relaciones.

El primer gráfico representa la estructura de financiación del activo o, en otras palabras, cuales son las fuentes de recursos financieros que permiten sostener la inversión en las actividades de la empresa. Dicho gráfico fue elaborado en base a los datos del estado de situación patrimonial de los últimos 5 años. No debe considerarse que necesariamente ésta sea la estructura de financiación actual de la empresa, ya que no debemos olvidar que el estado de situación patrimonial presenta información estática a la fecha de cierre de cada ejercicio económico. Más bien, lo que se ha construido es un promedio de cuál fue la estructura de financiación del activo al cierre en cada uno de los últimos 5 ejercicios. El objetivo del informe es ilustrar al lector sobre la relación de cada grupo de interés que tiene un riesgo financiero en la empresa.



Estructura de financiación de la empresa 2009-2013 (Fuente: elaboración propia a partir de los estados contables de la empresa)

Se puede observar que la empresa elige a sus proveedores, tanto de mercadería para la venta como de otros bienes y servicios, como la principal fuente de financiación para sus actividades, las cuales son casi exclusivamente de naturaleza comercial. La financiación de los proveedores representa más del 77% del total. Las deudas comerciales están compuestas por los saldos en cuenta corriente comercial y por los cheques diferidos emitidos cuyo vencimiento todavía no ha operado.

En orden de importancia, con casi un 12% de peso con respecto al total, la segunda fuente de financiación de la que se vale la empresa es el patrimonio neto o el capital propio. Esta fuente de financiamiento está compuesta por los aportes de capital efectivamente integrados y por las ganancias acumuladas que los propietarios, o bien han decido reinvertir en la empresa, o bien han quedado reservadas por disposiciones legales.

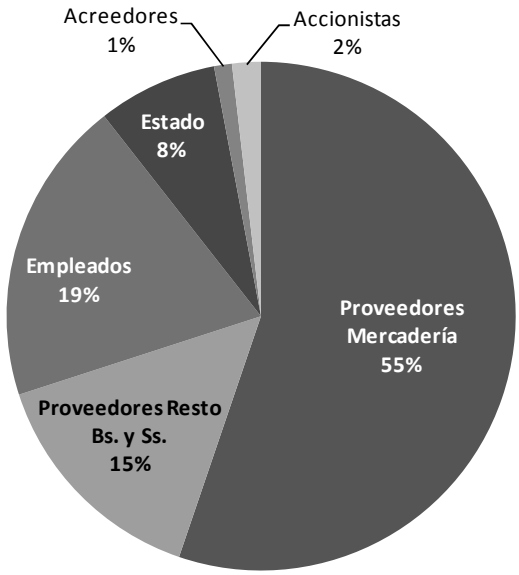
Le siguen con prácticamente el mismo porcentaje cada una, es decir un poco más del 4%, las deudas laborales y las deudas financieras. La empresa paga las remuneraciones a sus empleados en forma mensual y siempre lo hace puntualmente el cuarto día hábil del mes siguiente al del devengamiento, por lo que dentro de las deudas laborales se incluye el último período mensual devengado y pendiente de pago. De la misma forma, el otro concepto incluido en este rubro son las contribuciones sociales devengadas, los aportes sociales retenidos a los empleados y otros conceptos relativos a la seguridad social no vencidos correspondientes al último período mensual. En cuanto a las deudas financieras, estas se encuentran compuestas por préstamos bancarios o adelantos en cuenta corriente bancaria.

Por último, las deudas impositivas representan alrededor de un 2% del total y están compuestas por impuestos devengados y no vencidos, generalmente del último período mensual o anual, según el caso de cada impuesto, correspondientes a los fiscos municipales, provinciales o al nacional. También integran este rubro retenciones y percepciones que ha hecho la empresa en su carácter de agente retención y percepción en distintos impuestos.

Es importante comentar que la financiación proveniente de los proveedores y de los propietarios constituye aproximadamente el 89% de los recursos financieros totales de

la empresa. Dichas fuentes de financiamiento tienen un bajo costo o, en algunos casos, no tienen costo alguno, con lo cual se puede concluir que esto necesariamente tiene un impacto positivo en la rentabilidad final de la empresa. De esta manera, se observa que la empresa relega la fuente de financiación más cara del mercado, que es la que proviene principalmente de instituciones financieras, a un papel menor en su estructura global.

El segundo gráfico fue elaborado en base a los estados de resultados de la empresa de los últimos 5 años, así como en base a los cuadros de costos y gastos que como anexos forman parte integral de los estados contables. Tiene el objetivo de mostrar cómo, en promedio, los distintos grupos de interés que tienen la capacidad de provocar un flujo financiero de egreso, se apropian de los ingresos económicos generados por la empresa.



Apropiación de los ingresos por grupo de interés de la empresa 2009-2013 (Fuente: elaboración propia a partir de los estados contables de la empresa)

Los ingresos están compuestos casi en su totalidad por las ventas de mercadería en sus dos canales, el minorista y el mayorista. Podemos observar que, del total de los ingresos en el período de 5 años analizado, un 55% de ellos han quedado en poder de los proveedores de mercadería para la venta. Por otra parte, un 15% corresponden a los proveedores de insumos y servicios. Es decir, el 70% de los ingresos fueron apropiados por los proveedores.

Le siguen en importancia en la apropiación de los ingresos los empleados con un 19%. Es importante aclarar en este punto que, para el cálculo de dicho porcentaje, se encuentran incluidos los aportes y contribuciones sociales que forman parte del costo de tener empleados en relación de dependencia, debido a que fue imposible contar con la información suficiente para poder hacer una correcta segregación de los mismos. Esto significa que no necesariamente el 19% de los ingresos económicos generados por la empresa ha repercutido en el bolsillo de los empleados, sino que sería correcto estimar que una parte de ellos ha ido a parar a las arcas del estado como aportes y contribuciones a la seguridad social. Entonces, según lo recién aclarado, el estado, que se muestra en el gráfico con un 8% de apropiación, en realidad se ha apropiado de un porcentaje mayor de ingresos.

Se puede observar que, como consecuencia de tener las entidades financieras una baja participación en la estructura de financiamiento de la empresa, se han apropiado en la forma de intereses de apenas un 1% de los ingresos económicos. Finalmente, los accionistas o dueños, que les corresponde el resultado residual después de haber satisfecho las pretensiones de todos los demás grupos de interés, les han correspondido un 2% de los ingresos generados.

III.7.- Entrevistas

Para la presente investigación se han realizado 17 entrevistas con individuos pertenecientes a los distintos grupos de interés con que se relaciona la empresa. En todos los casos, se ha establecido que el objetivo de las preguntas es obtener datos cualitativos para el trabajo de campo perteneciente a la presente tesis de maestría, se ha aclarado que las entrevistas son anónimas y que tampoco el nombre de la empresa será mencionado en el trabajo. Por otra parte, siempre se ha pedido permiso para poder grabar la conversación, el cual no fue denegado en ningún caso. También se ha aclarado al entrevistado que no se está obligado a responder a una pregunta si por cualquier motivo no se quisiera y que ello no afectaría el resultado del trabajo. Por último, se ha dejado lugar a que, antes de comenzar, el entrevistado pudiera hacer todas las preguntas que quisiera al entrevistador sobre la entrevista y el presente trabajo.

Las preguntas en cada entrevista se han dividido en tres partes. En una primera parte se establecieron una serie de preguntas que se hicieron a todos los entrevistados sin importar a qué grupo de interés pertenecían. Estas preguntas sirvieron para:

1. Por un lado establecer cuál es la relación entre el entrevistado y la empresa, pidiendo que se describa cuál es su rol en la organización o con respecto a la organización.
2. Por otro lado indagar sobre el tema de la relación que, en general, tiene la empresa con el entorno y la comunidad, y cómo ésta es percibida por el entrevistado.

En una segunda parte, se establecieron una serie de preguntas más específicas a la naturaleza del individuo que se estaba entrevistando de acuerdo al grupo de interés al que pertenecía o a la posición que ocupaba en la empresa. En estas preguntas, se focalizó más en las funciones y responsabilidades de cada individuo así como en su relación con los otros grupos de interés con que más interacción tiene.

La tercera y última parte consistió en una pregunta de cierre, totalmente abierta, en que se indagó a cada entrevistado a que propusiera si, a su criterio, se podía mencionar algo más en relación al tema bajo estudio que fuera relevante y no se haya

hablado o preguntado. Es de destacar que, en esta parte, la mayoría de los entrevistados introdujeron valiosos conceptos basados en la experiencia de cada uno que no se habían establecido en las preguntas guía.

Como Anexo I se incluye el guión flexible utilizado para conducir las entrevistas.

No se hará la transcripción íntegra de las entrevistas ya que carece de sentido incluirlas para los objetivos del presente trabajo. Lo que se incluirá como Anexo II es un informe de cada una de las entrevistas, extrayendo los datos cualitativos más relevantes al tema bajo estudio. Los archivos de audio se encuentran a disposición y pueden ser requeridos a la siguiente dirección de correo electrónico:

mariano_terzolo@yahoo.com.ar

III.8.- Identificación de los stakeholders de la empresa

De acuerdo a los datos cualitativos que se han obtenido, en este apartado se hará la identificación de los stakeholders relacionados con la empresa, teniendo en cuenta la lista de grupos genérica y los indicios para su individualización que se había visto en el marco teórico.

Dueños:

En la actualidad este grupo de interés está representado por el hijo del fundador y su madre, quiénes son los únicos dueños de la empresa.

La individualización de estos stakeholders surge de la documentación legal de la firma, como el libro de actas de asamblea, así como de toda la documentación interna y la página web que relata la historia de la organización. Además, se ha entrevistado al hijo del fundador.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Transacciones económico-financieras: según se pudo verificar en los registros contables de la empresa, los propietarios periódicamente realizan retiros a cuenta de resultados. También se observó el pago de dividendos. Además, en los estados de resultados anuales se pudo observar que el resultado neto final corresponde a los propietarios de las sociedades.

Responsabilidad legal: se verificó en los libros de registro de acciones de las sociedades que las acciones pertenecen legalmente a los sujetos individualizados como los dueños.

Existencia de riesgo: se ha constatado en los registros contables y libros societarios que efectivamente existe un capital subscripto por los accionistas, por lo que hay, al menos, un riesgo concreto en el capital invertido.

Directivos:

Cómo se había señalado en el marco teórico, ha parecido conveniente considerar a los integrantes de la dirección de la empresa como un grupo más. Se ha podido identificar

dos individuos que pertenecen a este grupo de interés. Uno de ellos es el hijo del fundador (quién también pertenece al grupo de los dueños) en cuanto a su rol activo en la dirección de la empresa. El otro directivo, es uno de los gerentes, en este caso el gerente administrativo y financiero.

La individualización de estos stakeholders surge principalmente de lo visto en el organigrama de la empresa. También se entrevistaron a ambos individuos que componen este grupo.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Transacciones económico-financieras: en las actas de asamblea surge la asignación de resultados como honorarios de directores. En los registros contables también se pudo comprobar el devengamiento y pago de honorarios y asignaciones a directores.

Relaciones contractuales: los directivos figuran en la nómina de empleados de la empresa y por ende los vincula un contrato laboral con ella.

Responsabilidad Ética, Moral o Social: según lo visto en el marco teórico, una de las características que hace que se individualice a estos stakeholders como un grupo aparte del resto de los empleados de la empresa es, justamente, la responsabilidad ética y moral derivada del gran poder para la toma de decisiones que poseen estos individuos.

Existencia de Riesgo: la ley societaria y jurisprudencia de nuestro país atribuye a los directores de sociedades comerciales una responsabilidad especial de acuerdo a su poder para tomar decisiones, por lo que los directores ponen en riesgo su libertad personal. Esta responsabilidad es aún mayor cuando los directores son además profesionales en ciencias económicas, como es el caso de la empresa bajo estudio. Entonces, existe también un riesgo adicional dado por la responsabilidad profesional.

<u>Empleados</u>

La individualización de estos stakeholders surge de los documentos del área de personal, a saber, nómina de personal, libros de sueldos y jornales, legajos de personal, organigrama, entre otros. La empresa posee unos 500 empleados estables.

También los empleados tienen un papel preponderante en la visión de la empresa, en la que se establece que la misma debe ser un lugar en donde *"los empleados se sientan a gusto trabajando"*.

En general, se observa que la empresa posee una baja rotación de personal, lo que significa que pocos empleados dejan a la empresa una vez que ingresan a la misma. Esto redunda en una gran cantidad de empleados con mucha antigüedad.

Es importante destacar que existe una marcada división funcional dada por los empleados administrativos por un lado y aquellos pertenecientes a la fuerza de ventas y depósito central por el otro. Es decir, se puede observar una distinción bipolar: los empleados administrativos por un lado y los empleados comerciales por el otro. En ese sentido, se ha entrevistado a miembros de este grupo de interés tanto administrativos como comerciales, para reflejar los puntos de vista de ambos subgrupos. En total se ha entrevistado a 12 empleados (incluyendo a uno que es delegado sindical), 6 administrativos y 6 comerciales.

Por otra parte, no ha parecido pertinente clasificar a los empleados en subgrupos de acuerdo a niveles jerárquicos, como ser empleado raso, jefe de área, jefe de sector o gerente. Esto es debido a que, si bien las divisiones jerárquicas existen y pueden verse en el organigrama, ninguno de los entrevistados hizo mención a indicio alguno que permita observar que el cargo que se ocupa es fundamental para su punto de vista como empleado. La impresión es que siempre los entrevistados hablaron sobre los temas sondeados desde una posición de igualdad, no haciendo referencia al cargo ocupado en lo respectivo a la autoridad formal en ningún momento. Por el contrario, cuando los entrevistados hicieron referencia a su puesto lo han hecho desde la óptica de sus tareas o responsabilidades, pero nunca desde a una posición de dominio o poder.

Este es un tema no menor según lo visto en el marco teórico relacionado con el poder, ya que denota que la manifestación de actos de poder no es una característica exteriorizada en la organización bajo estudio. Si así fuera, se considera que se debería haber recibido alguna respuesta que manifestara el uso de la autoridad jerárquica o del poder formal, tanto desde el personal con cargos importantes como usuarios de la

autoridad así como del personal con cargos bajos como receptor de órdenes, especialmente en las preguntas que sondeaban sobre la relación con superiores o subordinados.

A tal efecto, es importante mencionar que las entrevistas fueron hechas a individuos que representan a todos los niveles jerárquicos de la organización. A saber, las 12 entrevistas a empleados se componen de la siguiente manera teniendo en cuenta la posición jerárquica: 4 individuos con un nivel jerárquico alto (1 gerente y 3 jefes de sector), 3 individuos con un nivel jerárquico medio (2 jefes de área y 1 sub-encargado) y 5 individuos con una jerarquía baja o sin un cargo con autoridad formal. Adicionalmente, se ha entrevistado al gerente general administrativo y financiero, que es un caso especial por ser también director de la empresa.

Por todo lo expuesto, se reitera que ha parecido pertinente prescindir de una categorización de los empleados en subgrupos basados en el nivel jerárquico y solamente se mantendrá la distinción entre empleados administrativos y comerciales, ya que sí hubo evidencias en las entrevistas que tal diferenciación está presente en la cultura organizacional.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Dependencia de recursos: existe en el caso de los empleados de la empresa una dependencia de recursos mutua. Por una parte, los empleados dependen del ingreso monetario (sueldo) como el recurso principal para mantener a sus familias y conseguir sus objetivos personales. Asimismo, la empresa depende del trabajo de los empleados como su recurso principal para llevar a cabo sus actividades (recurso humano, en este caso). Esta dependencia de la organización bajo estudio con respecto a sus recursos humanos es muy marcada al tratarse de una firma comercial minorista, en dónde todas las etapas comerciales y administrativas de su cadena de valor están compuestas en su totalidad por el trabajo de personas (al contrario de lo que sucede en una empresa industrial, por ejemplo, dónde las máquinas llevan a cabo gran parte del trabajo).

Transacciones económico-financieras: están determinadas por las remuneraciones que perciben los trabajadores.

Responsabilidad legal: existe la responsabilidad legal de la empresa de retener los aportes de los empleados y depositarlos, junto con las contribuciones que aporta la misma como empleador, en el sistema de seguridad social.

Relación contractuales: está dada por los contratos de trabajo, tanto implícitos como de otros tipo, que marca la ley laboral vigente.

Responsabilidad Ética, Moral o Social: existe una responsabilidad ética y moral de la empresa de considerar a sus empleados no como un simple recurso más, sino como personas. Esta responsabilidad existe solo en el caso de las organizaciones que reconozcan la misma como una responsabilidad real. De acuerdo a los datos cualitativos reunidos en el presente caso, se considera que tal responsabilidad es asumida en el caso de la empresa comercial estudiada. Por lo tanto, dicha responsabilidad se convierte en una realidad para la empresa.

Clientes minoristas:

Este grupo se encuentra muy presente en una gran cantidad de documentos internos estudiados (como manuales e instructivos comerciales), así como en la página web de la empresa. Los clientes también están presentes en la misión y en la definición de los valores. De esta manera, la orientación al cliente está fuertemente inculcada en la cultura organizacional.

Como se vio anteriormente, las características del entorno hacen que existan dos tipos marcados de clientes minoristas masivos: aquellos que son residentes de la ciudad de Mar del Plata y la zona de la costa atlántica, y aquellos que concurren a la mencionada franja geográfica en calidad de turistas. Según la imagen que tiene la empresa de sus clientes, considera que los residentes reconocen a la misma como una marca reconocida en la ciudad de Mar del Plata y ellos son los que permiten el sostenimiento de la estructura todo el año. Los clientes turistas, por otra parte, constituyen un subgrupo que tiene relación con la empresa una o pocas veces en la vida, excepto aquellos que todos los años eligen la zona de la costa atlántica como destino turístico.

También se puede hacer la distinción entre los clientes que practican alguna actividad deportiva y que se acercan a la empresa para adquirir los productos que les permiten realizar dicha actividad, y entre los clientes que simplemente buscan satisfacer necesidades de calzado y vestimenta informal.

Esta segunda distinción, es decir entre clientes deportistas y los que no lo son, es la que ha sido mencionada en algunas de las entrevistas realizadas, por lo que parece ser la más apropiada para identificar dos subgrupos marcados dentro de los clientes minoristas.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Dependencia de recursos: se puede decir que la dependencia de recursos es mutua. La empresa depende del influjo de recursos económicos generados por las ventas a los clientes. Los clientes dependen de los productos de la empresa para satisfacer sus necesidades relacionadas con la práctica de alguna actividad deportiva o para la vestimenta en general.

Transacciones económico-financieras: el flujo monetario de los clientes a la empresa como contraprestación de los bienes provistos es tal vez el indicio más evidente de que existe una relación con este grupo de interés.

Responsabilidad Ética, Moral o Social: el calzado es un elemento delicado para el ser humano, especialmente en el uso para prácticas deportivas, ya que si no es el adecuado puede producir lesiones en los pies. Por este motivo, se considera que es apropiado decir que existe una responsabilidad moral de la empresa hacia los clientes en el sentido que ésta debe proveer productos de buena calidad así como asesorar correctamente a los mismos sobre cuáles son los más adecuados para sus necesidades. De hecho, la cuestión del asesoramiento ha aparecido en repetidas ocasiones durante las entrevistas realizadas en relación al tema del servicio al cliente.

<u>Clientes mayoristas</u>

Los mayoristas son clientes de la empresa al igual que los clientes minoristas vistos en el punto anterior en cuanto le compran los mismos productos, pero tienen características marcadamente distintas que amerita separarlos como un grupo de

interés en sí mismos. Mientras que los clientes minoristas son incontables, no están identificados individualmente, generan millones de transacciones al año y adquieren pocos productos por transacción, los clientes mayoristas son pocos, están identificados individualmente, generan pocas transacciones y adquieren inmensas cantidades de productos en cada transacción. La empresa también tiene dos estructuras de venta diferentes para cada tipo de cliente en función de las diferentes características mencionadas, y hace la distinción formal entre los dos canales de venta. Es decir, posee toda la estructura de locales comerciales para atender a los clientes minoristas mientras que posee un equipo de ventas especializado para atender a los clientes mayoristas.

Otra diferencia que aparta a unos de otros la constituyen los precios en que adquieren los productos, siendo los precios a los clientes mayoristas entre un 25% y un 30% menores que los precios minoristas. Otra diferencia importante es que, al contrario de lo que sucede con los minoristas en que el cliente es también el usuario de los productos, los clientes mayoristas adquieren los productos para a su vez poder revenderlos.

Hay dos tipos de clientes mayoristas: aquellos que poseen una franquicia de la marca de la empresa bajo estudio, es decir, han adquirido el derecho de usar la imagen de la empresa para comercializar calzado, indumentaria y accesorios deportivos así como beneficiarse del asesoramiento, know-how y publicidad institucional de la empresa, y aquellos que no.

La individualización de estos clientes surge principalmente de analizar los registros contables, libros de ventas y cuentas corrientes de clientes. También hay menciones específicas en los manuales e instructivos de procedimiento sobre tratamientos diferentes de determinados circuitos o resolución de problemas tratándose de un local propio o un local franquicia. Por otra parte, la distinción del canal mayorista también surge de las entrevistas realizadas, destacándose la entrevista al jefe de ventas mayoristas y a un franquiciado.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Dependencia de recursos: se puede decir que la dependencia de recursos es mutua. La empresa depende del influjo de recursos económicos generados por las ventas a los clientes. A su vez, los clientes dependen de los productos de la empresa para revender en sus negocios propios y, en el caso del franquiciado, del uso de la marca.

Transacciones económico-financieras: el flujo monetario de los clientes a la empresa como contraprestación de los bienes provistos es tal vez el indicio más evidente de que existe una relación entre la empresa y este grupo de interés.

Relaciones contractuales: en el caso de las franquicias, existe un contrato con el franquiciado en virtud del cual se permite el uso de la marca de la empresa.

Existencia de riesgo: el cliente que tiene su negocio propio depende totalmente de la empresa para continuar con su explotación, en especial el cliente que posee una franquicia. Si la empresa, por ejemplo, quebrara o perdiera su marca, también el franquiciado perdería su negocio. Por lo tanto, se puede decir que el cliente franquiciado comparte el riesgo del negocio con la empresa.

Relación en Mercados: es importante destacar que existe una relación de planeamiento comercial entre el cliente mayorista y la empresa en cuanto se otorgan franquicias para posicionar sucursales en localidades o ubicaciones geográficas que no representen una competencia para la misma empresa.

<u>Proveedores:</u>

La empresa está relacionada con una gran cantidad de proveedores que proveen una importante diversidad de productos y servicios. Se pudo constatar la existencia de proveedores de:

- Mercadería para la venta
- Servicios de logística
- Servicios profesionales, como abogados, agencia de publicidad, arquitectos, auditor y programador
- Servicios de mantenimiento, como limpieza, carpinteros, pintores, electricistas, etc.

- Servicios de seguridad y vigilancia
- Servicios públicos, como teléfonos e internet, energía eléctrica, gas natural y agua
- Servicios financieros, como bancos, casas de cambio, financieras, aseguradoras y tarjetas de crédito
- Alquileres de locales
- Insumos de librería, imprenta, farmacia, artículos de limpieza, artículos de promoción, maniquíes, elementos de decoración de los locales y muchos otros varios que se utilizan para el normal funcionamiento de los locales, depósitos y administración

En general, se pueden separar a los proveedores en dos subgrupos:

- Los proveedores de mercadería para la venta, que en general son grandes fábricas o empresas importadoras que poseen la representación de las marcas deportivas más importantes y reconocidas.
- Los proveedores del resto de bienes y servicios que utiliza la empresa para funcionar, que en general son pequeños y circunscriptos al área local.

Se ha constatado la división en los dos subgrupos recién indicados en oportunidad de la entrevista al gerente de compras.

Para constatar la existencia de éstos stakeholders y hacer éste análisis se han consultado registros contables, cuentas corrientes de proveedores, libros de compras y contratos. También se ha entrevistado a dos proveedores de la empresa y en casi todas las demás entrevistas han sido mencionados como un stakeholder clave.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Dependencia de recursos: la empresa depende de la provisión de bienes y servicios de los proveedores para funcionar. Esta dependencia es especialmente marcada en el caso de los proveedores de mercadería de las marcas deportivas más reconocidas por el público en general, ya que sin la presencia de esas marcas en los locales la empresa no podría existir.

Transacciones económico-financieras: el flujo de pagos por los bienes y servicios facturados es un indicio muy relevante que da cuenta de la importancia de éstos stakeholders para la empresa estudiada.

Relaciones contractuales: existe con muchos proveedores un contrato que establece los derechos y obligaciones de las partes. Por ejemplo, existe un contrato con cada uno de los proveedores a los que se les alquila un inmueble. Existen también contratos por las prestaciones de los servicios de limpieza y por ejecuciones de obras y reformas en locales.

Existencia de riesgo: la mayoría de los proveedores trabaja con la empresa estudiada con la metodología de la cuenta corriente comercial como una fuente de financiamiento, que como se ha visto en los indicadores contables es por lejos la más significativa. Se puede decir entonces que los proveedores arriesgan un capital financiero en los resultados de las actividades de la empresa.

Competidores:

En el marco teórico se ha justificado que es correcta la inclusión de los competidores como un stakeholder por tener la capacidad de poder influir en el cumplimiento de los objetivos de la organización. También se consideró que en un análisis estratégico la competencia no puede quedar afuera.

Entonces, como ya se había descripto en el análisis del entorno de la empresa y pudo ser confirmada en muchas de las entrevistas realizadas, se pueden identificar dos subgrupos:

- Un gran competidor, con una presencia y posicionamiento de marca similares en la ciudad de Mar del Plata a la de la empresa bajo estudio.
- Una gran cantidad de pequeños competidores atomizados.

En definitiva, no se debe olvidar que la empresa bajo estudio es el jugador más grande del mercado en la ciudad de Mar del Plata y en todas las otras localidades donde tiene presencia. Esta imagen ha sido confirmada por las entrevistas realizadas.

Existe documentación que a acredita la existencia de este grupo de interés en estudios de mercado que ha contratado la empresa así como instructivos y memos que hablan sobre el monitoreo de los competidores en cada mercado geográfico en donde se encuentra un local de la empresa.

Se podría hablar en este apartado sobre la competencia potencial. Aquella estaría dada por grandes cadenas deportivas que operan en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, mercados en donde la empresa bajo estudio no tiene presencia. En el pasado, alguna de esas cadenas se ha animado a instalar un local en Mar del Plata, pero hace años que ya no tienen ninguna clase de representación en las localidades donde se encuentra presente la empresa. Sin embargo, el riesgo que dicha competencia se materialice en cualquier momento siempre está latente. En este sentido, más de un entrevistado mencionó que la empresa y su principal competidor forman una especie de alianza tácita que bloquea el mercado para las grandes cadenas nacionales, al menos en la ciudad de Mar del Plata.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Relación en mercados: la actividad de venta de calzado, indumentaria y accesorios deportivos no es monopólica en los mercados donde opera la empresa. Por lo tanto los competidores pujan por lograr sus porciones de mercado, lo que los convierte en stakeholders.

Ubicación geográfica: los locales de venta al público como principal canal de venta utilizados por la empresa y sus competidores determinan sus relaciones de acuerdo a dónde estos están ubicados geográficamente. Entonces, en este caso, los competidores de la empresa pueden ser identificados por la ubicación geográfica de los locales comerciales.

<u>Gobiernos:</u>

La empresa estudiada se relaciona con los gobiernos municipal, provincial y nacional en forma directa principalmente por las dependencias de recaudación impositivas o por las dependencias encargadas de controlar el empleo de cada uno. Así, la municipalidad del Partido de General Pueyrredón posee la Agencia de Recaudación

Municipal (ARM), la provincia de Buenos Aires la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA) y la nación la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), así como los respectivos ministerios de trabajo.

Sin embargo, más allá de las relaciones directas antes citadas, los gobiernos también son stakeholders de la mayor importancia debido a su capacidad para afectar, indirectamente, las actividades de la empresa. Esto se debe a que los gobiernos tienen el poder de dictar normas de cumplimiento obligatorio y en gran medida determinan el contexto económico y social de una comunidad. Por ejemplo, en Mar del Plata el año pasado se aprobó una ordenanza que cambió totalmente las disposiciones que regían el uso de los carteles comerciales en la ciudad y se otorgó un plazo a todos los comercios para que adecuaran las fachadas de sus locales a la nueva disposición. La medida, si bien controversial, tuvo que ser acatada, lo que significó un gran gasto en reformas para la empresa, que incluso tuvo que modificar carteles que llevaban poco tiempo de colocados. Varios entrevistados citaron este tema como un ejemplo de cómo los gobiernos pueden cambiar las reglas de juego muy rápidamente y provocar, en este caso, un impacto negativo.

Los gobiernos también son stakeholders en la medida que deben proveer el marco en que se desarrolle la vida de una sociedad en su conjunto. En ese sentido, debería ofrecer los servicios indivisibles que aseguran la justicia, educación, seguridad y seguridad jurídica, entre otros, para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades. La prestación de tales servicios del estado está actualmente en tela de juicio, no solo en todo el país sino especialmente en Mar del Plata, y ello ha afectado a la empresa. Este punto fue prácticamente unánime en todas las entrevistas, citando en casi todos los casos a la inseguridad como el mayor flagelo.

En los últimos años, la situación de inseguridad se ha agravado mucho en la ciudad. Las sucursales han sufrido reiterados robos y hurtos, algunos en horas que el local permanencia cerrado y otros, más preocupantes, a mano armada durante el horario comercial, poniendo en riesgo la vida de empleados y clientes. Solo en el primer semestre del 2013, la empresa sufrió una veintena de incidentes, record que fue ilustrado en diversos medios gráficos, radiales y televisivos de Mar del Plata. La

ineptitud del gobierno actual de cumplir con una sus principales funciones ha obligado a la empresa a realizar considerables inversiones en seguridad privada, lo cual es percibido por muchos stakeholders. Otra consecuencia que ha sufrido la empresa es un aumento sideral en los importes de los seguros que contrata para resguardar la mercadería y fondos.

La documentación que se ha analizado da cuenta de las relaciones de la empresa con estos grupos de interés consta de declaraciones juradas impositivas, requerimientos de organismos de contralor, contestaciones a requerimientos detallando situaciones particulares, entre otros. También se han presenciado inspecciones de AFIP, ARBA y del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Transacciones económico-financieras: se pudo observar el flujo de los devengamientos y pagos impositivos de la empresa hacia los fiscos de los tres niveles de gobierno. Además, la empresa actúa como agente de retención y percepción de impuestos nacionales y provinciales. Tal circunstancia también se ve reflejada en los flujos financieros de la empresa.

Responsabilidad legal: la empresa tiene la responsabilidad de cumplir con todas las normativas vigentes y de mantenerse al tanto de cualquier cambio que pueda afectar esa responsabilidad. Tiene también el derecho legal de exigir se cumplan las normativas que resulten en un beneficio para la empresa.

Ubicación geográfica: el hecho de que la sede de la empresa se encuentra en la ciudad de Mar del Plata, cabecera del partido de General Pueyrredón, perteneciente a la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, es determinante para definir aquellos gobiernos que son stakeholders para la empresa. También son stakeholders los gobiernos municipales del resto de los partidos donde hay sucursales así como los gobiernos provinciales de Corrientes, Río Negro y Misiones.

<u>Sindicatos:</u>

El sindicato que está presente en defensa y promoción de los intereses laborales de los trabajadores de la empresa es el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC) como

entidad gremial de primer grado, a través de la delegación de Mar del Plata en la zona atlántica. Luego, como entidad gremial de segundo grado le compete tal función a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). Se desempeñan en la empresa varios empleados como delegados sindicales y se realizan periódicamente las elecciones correspondientes. La empresa suele recibir a inspectores del SEC y de FAECYS. En el marco del presente trabajo se ha entrevistado a varios empleados de la empresa, incluido uno de los delegados sindicales.

Es importante mencionar en este apartado el conflicto por el encuadramiento de los trabajadores de comercio en el país. Dicho conflicto está dado entre el SEC y el Sindicato de Choferes de Camiones (Camioneros) en el ámbito de la representación de una entidad sindical sobre la otra. La pretensión de Camioneros es que las empresas que tengan trabajadores conduciendo vehículos en oportunidad de la logística de sus actividades queden encuadrados en su sindicato. El SEC aduce que el encuadre debe hacerse teniendo en cuenta la actividad principal de la empresa y personería gremial del sindicato. En realidad, la personería gremial de Camioneros lo habilita a representar solo a los choferes de camiones y asistentes de éstos, y no a empleados de una empresa comercial que tenga trabajadores asignados al área de logística y distribución, como es su pretensión. De todas formas, el reclamo de Camioneros tomo la forma de medidas de protesta tales como bloqueos a supermercados. Se ha indagado sobre el tema a los responsables del área de personal de la empresa bajo estudio, y no ha habido conflicto alguno entre la empresa y Camioneros hasta el momento. Sin embargo, durante la entrevista al delegado sindical de la empresa, éste menciono un pequeño roce entre el SEC y Camioneros en relación a la empresa estudiada que no trascendió.

De todas maneras, el tema se encuentra presente por tener la empresa camionetas de distribución propias que son manejadas por empleados, por lo cual el conflicto podría estar latente. Es importante destacar que la gran mayoría de la logística interna se encuentra tercerizada en una empresa de transporte, cuyos empleados sí están afiliados al gremio de camioneros, como surgió en la entrevista al propietario de esa empresa.

En definitiva el tema puede traer consecuencias complicadas para el futuro para firmas comerciales de la ciudad de Mar del Plata, ya que las diferencias salariales entre los convenios colectivos son importantes. O bien puede suceder que las cargas salariales para una empresa se multipliquen, o bien puede suceder que algunos empleados de una misma firma queden encuadrados en el convenio de Camioneros mientras que otros continúen en el SEC. Este último caso puede traer consecuencias para con el clima laboral, ya que algunos trabajadores de una misma empresa podrían estar percibiendo salarios más elevados que el resto.

La documentación estudiada que da cuenta de este stakeholder son liquidaciones de sueldos, libros de sueldos, legajos de personal y nóminas de empleados.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Transacciones económico-financieras: los pagos de los porcentajes de retenciones sobre los haberes brutos que establecen los aportes obligatorios que realizan los empleados al sindicato (2% de SEC y 0,5% de FAECYS) están registrados mensualmente en el sistema contable de la empresa. Es obligación de la empresa depositar tales aportes en los organismos respectivos.

Responsabilidad legal: existe una responsabilidad legal de la empresa respecto a la representatividad de los sindicatos para con sus empleados.

La Comunidad:

Para no complejizar de sobremanera el análisis que se pretende mostrar, se definirá a este grupo de interés como un conjunto de organizaciones o individuos que comparten un ideario intangible de pertenencia. Desde este punto de vista, la realidad es que una comunidad está compuesta por una gran diversidad de distintos stakeholders que la definen como tal, que podrían incluir, por ejemplo, a organizaciones sin fines de lucro, los medios de comunicación y la opinión pública, barrios y sociedades de fomento, organizaciones de consumidores, clubes deportivos, escuelas, etc. Sin embargo, como hemos visto en el marco teórico, es plausible a los fines estratégicos considerar a la comunidad en su conjunto como un stakeholder único que permita englobar todas las

relaciones que la empresa sostiene con su entorno que no se encuadren en los stakeholders individualizados anteriormente.

En este caso, se limitará a representar a la comunidad marplatense como un stakeholder con las tres escuelas que la empresa bajo análisis se ha propuesto ayudar a través del programa de voluntariado y solidarismo expuesto más arriba, así como los clubes atléticos con que se realizan acciones de apoyo deportivo. Tales stakeholders han sido mencionados en las entrevistas así como en la documentación correspondiente al programa de RSE.

Con respecto a los indicios que permiten su individualización, se pudo constatar:

Responsabilidad Ética, Moral o Social: este es el principal indicio que existe en este caso, ya que no hay ninguna obligación de otra clase más que ética o moral para que la empresa identifique a las escuelas carenciadas o a los clubes deportivos como stakeholders.

Ubicación geográfica: la ubicación geográfica, en el caso de la comunidad como stakeholder, es determinante para su identificación, ya que lógicamente, una empresa como la estudiada se relacionará con el lugar dónde tiene el asiento físico de sus negocios. En este caso, la empresa está vinculada con las escuelas carenciadas y clubes deportivos en el área de Mar del Plata.

Capítulo IV.- Conclusiones

Este último capítulo tiene por objeto exponer las principales conclusiones del trabajo así como, a través de ellas, dar respuesta a las preguntas al problema de investigación que fueron expuestas en el segundo capítulo. De esta manera, está estructurado en tres partes claramente diferenciadas. En una primera, se lleva a cabo el análisis de las relaciones con los grupos de interés del caso estudiado en base a los datos cualitativos obtenidos en el capítulo anterior. A partir de dicho análisis, en el segundo apartado se proponen estrategias y lineamientos de acción concretos en base a los stakeholders identificados para la empresa comercial marplatense. Finalmente, en la tercera parte se lleva a cabo una reflexión en torno a los principales aportes e implicaciones de la presente tesis de maestría, al igual que también se comentan las limitaciones más importantes de la misma.

IV.1.- Análisis de las relaciones con los grupos de interés del caso estudiado

Según todos los datos cualitativos recabados, se mostrará cómo pueden representarse las relaciones de una empresa comercial marplatense con los grupos de interés identificados. En la siguiente figura se puede observar gráficamente cual sería el mapa de grupos de interés (*"stakeholder map"*) que ha surgido del estudio del caso.

[redacted]

En la figura se representa a la empresa del caso en el centro, ya que constituye el foco del análisis que se llevó a cabo. Luego, a su alrededor, se pueden observar los grupos de interés genéricos que se pudieron identificar en base a los datos cualitativos obtenidos en las observaciones, el estudio de la documentación y en las entrevistas. También se establecieron cuales son los subgrupos o agentes representativos de cada grupo de interés. Este análisis, que es a nivel estratégico de la organización estudiada, permite responder a la primera pregunta al problema de investigación planteada:

¿Cuáles son los grupos de interés genéricos que se pueden identificar para una empresa comercial marplatense?

También en base al análisis desarrollado en el capítulo anterior, se puede responder a la segunda pregunta al problema de investigación: ***¿Cómo una empresa comercial marplatense puede lograr identificar a la totalidad de los grupos de interés con que se relaciona?*** Según lo visto en el análisis del caso, se deben obtener datos cualitativos de la empresa y su entorno que permitan obtener indicios sobre que agentes tienen una relación que implique un interés genuino con aquella.

Para responder a las siguientes dos preguntas al problema de investigación, ***¿Cómo puede una empresa comercial marplatense tomar conciencia de cómo las actividades que desarrolla en pos del cumplimiento de sus objetivos (misión) pueden afectar a los grupos de interés con que se relaciona?*** y ***¿Cómo puede una empresa comercial marplatense identificar cuáles grupos de interés pueden llegar a afectar las posibilidades de cumplimiento de sus objetivos (misión)?***, es necesario hacer un análisis un poco más profundo de las relaciones que tiene la empresa estudiada con sus grupos de interés. Este análisis se hará en los párrafos que continúan hasta el final del presente apartado.

Desarrollando las relaciones que se pudieron establecer entre la empresa bajo estudio y sus stakeholders, es pertinente comenzar con los empleados. Es evidente que los empleados tienen un rol preponderante en la cultura, los valores y los propósitos de la organización. Para esta empresa, los empleados son tan vitales para el logro de los objetivos organizacionales, que se han hecho parte del objetivo máximo: su visión. Ya en la misma visión se establece su importancia, la cual ha sido reforzada en las entrevistas y en las encuestas de clima laboral. También en la declaración de misión se puede leer entre líneas que a través del trabajo comprometido y responsable de los empleados se puede cumplir con las necesidades de los clientes. Los valores hablan sobre cuestiones como respeto y trabajo en equipo. Entonces, no puede la empresa cumplir con sus objetivos sin tener en cuenta el bienestar de sus empleados, y la empresa lo sabe.

Hubo una cuestión que apareció repetidas veces en los datos obtenidos de las entrevistas relacionada con los empleados y su relación con la empresa. Se trata del crecimiento de los empleados dentro de la organización. Es muy interesante destacar que este tema fue abordado por el dueño, los empleados en todos los niveles, el cliente franquiciado y hasta uno de los proveedores. Las características que frecuentemente han mencionado los entrevistados referentes a esta cuestión pueden resumirse de la siguiente manera:

- La empresa tiene un constante crecimiento, lo que permite también el constante crecimiento de sus empleados. Esto se deba a que se prioriza dar las oportunidades de ascensos que se van generando a los empleados que ya forman parte de la organización. Es decir, existe la política de realizar *"búsquedas internas"* para cubrir cargos en lugar de recurrir al mercado laboral para incorporar nuevas personas *"de afuera"* a la empresa.
- Para sustentar el punto anterior, la empresa capacita al personal y se interesa por su desarrollo tanto profesional como personal. En tal sentido, se llevan a cabo procesos de capacitación y existe un área especializada para ello.
- Los empleados tienden a quedarse por mucho tiempo en la empresa. Esto puede verse no solamente en la percepción de los entrevistados sino también en los años de antigüedad que ellos tienen como trabajadores, que en el caso de los 12 empleados interrogados tiene un promedio de casi 10 años.
- El trato hacia los empleados es considerado siempre como *"bueno"* o *"muy bueno".* A su vez, se percibe que eso redunda en que el trato de los empleados hacia otros grupos de interés, como por ejemplo el caso de los proveedores, sea bueno.
- En varias oportunidades se establece que la relación entre la empresa y el empleado es de *"ganar-ganar"*. Es decir, el éxito comercial de la empresa se debe al trabajo de sus empleados y, a su vez, la empresa recompensa el esfuerzo con remuneraciones acordes y otros beneficios, que son percibidos y apreciados por los trabajadores, como son medicina prepaga, horarios flexibles, capacitaciones, buen trato, consideración de situaciones personales y las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

Relacionado también con este grupo de interés, muchos de los entrevistados han destacado al *"grupo humano"* como un factor de orgullo o su parte favorita de pertenecer a la organización. El concepto de *"grupo humano"* hace referencia al conjunto de los compañeros de trabajo, lo cual es un factor determinante del clima laboral, que hace a la calidad de vida en la empresa. A tal respecto, la calidad de vida en general fue definida como *"buena",* siendo las relaciones entre los empleados, sin importar el nivel jerárquico o el subgrupo (comercial o administrativo), como respetuosas, cordiales y, en general, amenas.

El otro grupo de interés que se encuentra claramente exteriorizado en las definiciones centrales de la empresa son los clientes. Los clientes ocupan el lugar preponderante en la misión que, en otras palabras, consiste en satisfacer completamente sus necesidades y deseos. Por lo tanto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales la empresa depende que se cumplan los objetivos de los clientes, porque no puede haber unos sin los otros. La relación con estos stakeholders es clave a nivel estratégico, lo cual es lógico tratándose de una empresa comercial. Sin embargo, muchas veces lo más evidente pasa desapercibido y es sabido que existen muchos comercios en dónde no se tienen en cuenta debidamente las necesidades de los clientes. Esto no sucede en la empresa analizada, donde se evidencia que el cliente es el centro de atención no solo en la documentación estudiada, sino también en las manifestaciones de las personas entrevistadas. Se entiende que estas conclusiones son aplicables tanto a los clientes minoristas como a los mayoristas.

En cuanto a empleados y clientes, es interesante destacar que la empresa equipara ambos grupos de interés en lo concerniente a su atención. Lo que en el lenguaje de la organización se denomina *"atención al cliente"* se aplica tanto a los clientes *"externos"*, es decir consumidores minoristas o mayoristas, como a los clientes *"internos"*, que se trata de los empleados. Esta es una característica presente en todos los niveles de la organización y se considera que marca la relación con éstos grupos de interés de manera significativa.

La cuestión de la atención al cliente también fue frecuentemente mencionada por los entrevistados y, en muchos casos, referida como el factor de diferenciación más

importante respecto de la competencia. En tal sentido, el factor de diferenciación no solo se refirió a los clientes comerciales o *"externos",* sino que también hubo referencias a que la empresa bajo estudio tiene un mejor trato o mejor atención también respecto de los clientes *"internos"* o empleados.

De la entrevista realizada con uno de los dueños (el hijo del fundador), puede verse que el éxito de la empresa es un objetivo personal. El éxito del que se habla va más allá de lo económico, ya que está aquí presente el orgullo de un proyecto familiar. Esta noción se ve reforzada en la historia institucional de la empresa. El punto es muy interesante, ya que aquí nos encontramos con el caso de que los objetivos de la empresa coinciden con los de un stakeholder clave.

Existe también un sentimiento de aprecio por los empleados de parte del dueño y, por las manifestaciones de varios empleados, es importante mencionar que el sentimiento es mutuo. El dueño, ante la pregunta de cuál es el grupo de interés que considera estratégicamente de mayor importancia, responde que éste son los empleados porque, en definitiva, son la base de la organización y su motor de crecimiento. Hay una preocupación personal del dueño por el bienestar de los trabajadores que es percibida en todos los niveles de la organización. Es evidente que para el dueño no se trata de un mero negocio, sino que se trata de su empresa y de *"su gente",* que es la herencia de su familia. Entonces, aquí se ve una interrelación muy importante entre los objetivos y necesidades de dueños, empleados y empresa.

Además, la relación del dueño con todos los stakeholders, ya sean empleados, clientes o proveedores, es siempre percibida como positiva, lo cual es un aspecto a destacar ya que casi todos los entrevistados hicieron mención expresa de este hecho.

Esto está relacionado con otro aspecto muy presente tanto en la documentación como en las manifestaciones del los entrevistados, que es el tema de la imagen que se quiere dar de la empresa o la preocupación por *"cuidar"* la imagen de la empresa. Puede observarse que existe un genuino interés por el prestigio y la imagen que la organización proyecta de puertas para afuera, el cual es establecido a partir de la figura del dueño. Se considera que esto tiene que ver con la necesidad de cuidar el buen nombre de una familia y el involucramiento personal que significa para el dueño

su empresa como proyecto de vida propio, siendo ambas características de las empresas familiares vistas en el marco teórico que son de aplicación en este caso. Lo que es interesante destacar es que, en el caso de la empresa analizada, el dueño consigue proyectar esa preocupación por la buena imagen a sus empleados, que de esta manera comparten su objetivo personal y lo convierten en propio.

El caso de los directivos es especial. Uno de ellos también es uno de los dueños, mientras que el otro no deja de ser un empleado de la empresa. Por lo tanto, la interrelación de objetivos dueño-empleados-empresa marcada en el párrafo anterior se aplica también a estos individuos, pero ahora desde el punto de vista que pertenecen a otro grupo de interés. Sin embargo, se recordará que la justificación de haber reconocido a la dirección como un stakeholder separado reside en la responsabilidad que tienen sobre la conducción de la organización. En este caso, esto se evidencia así en el organigrama de la empresa. Según lo visto en las entrevistas, la responsabilidad por tomar las decisiones correctas día a día es el motor de interés de estos individuos como directores. La relación con la empresa es significativa, ya que el rumbo de ella depende de la actuación de éstos individuos.

En todos los casos, se manifestó tener en cuenta tanto las necesidades que surgen de la comunidad así como las influencias del entorno para el proceso de toma de decisiones. En este punto, los directivos destacan como fundamental la *"lectura"* del entorno para tomar un rol que podría llamarse *"optimista"*, ya que tienen la convicción que siempre puede extraerse algo positivo de lo percibido como negativo. Consideran que, en gran parte, el éxito de la empresa depende de los factores internos que pueden ser controlados, especialmente el recurso humano, y estos factores son las herramientas que permiten convertir amenazas del entorno en oportunidades de negocios. Se ve en este punto otra vez una relación preponderante entre la empresa y los empleados, ahora siendo éstos últimos una fortaleza y un factor del éxito organizacional.

Como se ha expuesto anteriormente, en este momento las empresas se perciben como parte de un entorno más que como entidades económicas aisladas. En este sentido, la empresa analizada en su rol de comprador tiene el objetivo de mejorar las

relaciones con sus socios económicos. La empresa tiende a establecer relaciones de largo con plazo con sus diversos proveedores de bienes y servicios. Teniendo en cuenta la división de los proveedores en dos subgrupos, se puede apreciar que las relaciones entre la empresa y uno u otro grupo son distintas. Con los proveedores de mercadería, grandes empresas que representan a las marcas deportivas más importantes, la relación es más bien la de negociar los mejores precios y plazos en función de las cantidades adquiridas. Se analiza constantemente entre la conveniencia de manejar un gran volumen de stock o conseguir grandes descuentos, teniendo en cuenta también la mejor forma de cubrirse del efecto inflacionario. Estos grandes proveedores tienen un gran poder de negociación, ya que poseen la exclusividad de marcas y productos que son los que hacen que los clientes se acerquen a la los locales de la empresa. Por eso la relación de la empresa con ellos es fundamental desde el punto de vista estratégico.

Por otro lado, la relación con lo demás proveedores es distinta ya que, en este caso, es la empresa la que posee un gran poder de negociación por el volumen de bienes y servicios que consume para operar. Por ejemplo, para la firma que hace la logística de la empresa estudiada, ésta es un cliente muy importante. De todas maneras, en general, una vez que la empresa ha establecido un proveedor para suplir una determinada necesidad, ésta relación se extiende en el tiempo, tanto respecto a los grandes como a los pequeños. Esta situación hace que se integren los vínculos con los proveedores, en un proceso que promueve un proceso de cooperación y una relación más fructífera.

En las entrevistas, se evidenció la posición estratégica que ocupan los proveedores. El mismo dueño los eligió como el segundo grupo estratégico a tener en cuenta después de los empleados, y estableció la importancia de fundar confianza, respeto y cumplimiento para con ellos. Esta visión fue confirmada por otros entrevistados, tanto directivos y empleados como por los mismos proveedores. También se menciona que, al igual que con los empleados, se debe establecer aquí una relación de ganar-ganar con los proveedores. Es decir, se establece como un objetivo primordial que las transacciones comerciales sean provechosas tanto para el proveedor como para la empresa, con el fin de establecer relaciones a largo plazo, ya que de otra manera el negocio de la empresa se convertiría en efímero.

Los competidores es otro grupo de interés que se ha establecido produce un impacto positivo en las actividades de la organización. Se recordará que se ha divido a la competencia en dos subgrupos: un gran competidor con una presencia y tamaño similares a la empresa estudiada en Mar del Plata pero limitado solamente a esa ciudad por un lado, y un conjunto de muchos pequeños comercios del rubro deportivo por el otro. También ya se mencionó que la atención al cliente fue percibida por muchos entrevistados como el principal factor de diferenciación con respecto al principal competidor. Ahora se expondrán otras conclusiones importantes con respecto a los competidores. Es muy interesante señalar que, tanto el dueño como así varios empleados en distintos niveles, perciben a la competencia como positiva, fundamentalmente de dos maneras:

1. La respuesta a las actividades de la competencia genera efectos positivos dentro de la organización, tales como creatividad, dinamismo y capacidad de superación.
2. La existencia de competidores hace que la comunidad en que está inserta la organización se beneficie al haber una mayor oferta de productos a mejores precios. Por ende, al beneficiarse la comunidad, se beneficia la empresa (esto fue una conclusión de varios entrevistados).

Es interesante destacar como la relación que tiene la empresa con un stakeholder que, a priori, normalmente es percibido como un agente negativo, es en realidad positiva y la convierte en parte de su cultura. Por el contrario, el grupo de interés que en forma unánime ha sido percibido como un agente negativo en cuanto a su impacto en las actividades de la empresa es el gobierno.

Desde la mirada de todos los entrevistados, el gobierno, especialmente en la actualidad, es un agente que produce una serie de efectos negativos sobre la empresa, sobre la comunidad y, en general, sobre las relaciones de todos los stakeholders con la empresa. Por ejemplo, el proveedor de servicios de logística culpa al gobierno de las complicaciones que tiene para prestar su servicio a la empresa por la inflación, los precios del combustible y la inseguridad en las rutas. Los temas que frecuentemente

fueron mencionados con respecto a los impactos negativos de las actividades (o inactividades) del gobierno son:

- La falta de provisión de seguridad o la inseguridad y la ausencia de respuestas para solucionar el tema por parte del gobierno fue percibida como la principal falla de éste en el cumplimiento de su rol. Las principales consecuencias para la empresa de esta inacción del gobierno son tanto económicas (por inversiones en seguridad privada, mayor costo de seguros y mayor costo de servicios de proveedores) como sociales (preocupación por el bienestar de empleados y clientes).
- La presión tributaria es otro factor que casi en todos los casos se percibe como un aspecto negativo de la relación de la empresa con el gobierno y la población en general. La opinión generalizada es que la presión tributaria es excesiva e injustificada, ya que no se percibe que el gobierno luego utilice los recursos para proveer los servicios públicos indivisibles que es su responsabilidad brindar.
- Se responsabiliza al gobierno del proceso inflacionario actual, que resiente las relaciones con clientes y proveedores al provocar constantes cambios en los precios.
- Medidas de carácter económico, tales como devaluación y cierre de importaciones, fueron mencionadas como perjudiciales para la empresa. También se mencionó en varias ocasiones el ejemplo de una medida comercial adoptada por la Municipalidad de General Pueyrredón respecto a los carteles en las fachadas de los comercios de la ciudad de Mar del Plata como perjudicial por su mala implementación e incapacidad municipal para tener en cuenta las necesidades de los comerciantes.

Con respecto al Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), se dividirán las conclusiones respecto a cómo se interrelaciona con la empresa en dos aspectos. El primero tiene que ver con la relación que tiene con la empresa como empleadora. En este sentido, se pudo comprobar que existe una muy buena relación con el sindicato y hay una ausencia de conflictos. Esto puede observarse tanto en las manifestaciones en las entrevistas al directivo, a los empleados y al delegado sindical como en la ausencia

de documentación que evidencie problemas gremiales. Por lo tanto, el sindicato no ejerce una influencia negativa en las actividades de la organización sino, por el contrario, la afecta positivamente ya que es otro factor de generación de buena imagen para la empresa, en este caso en su rol de empleador. También se ha destacado que el SEC percibe que la empresa ofrece buenas condiciones laborales a sus empleados, les otorga beneficios y cumple en lo remunerativo, cuestiones que, según el sindicato, diferencian a la empresa analizada de otras del mismo gremio.

El segundo aspecto a considerar con respecto a la relación del SEC con la empresa tiene que ver con cómo el sindicato es percibido por los empleados cuyos intereses pretende defender. En general, muchos de los empleados manifestaron no tener conocimiento sobre el sindicato así como tampoco tener interés por obtener información acerca del funcionamiento del mismo. Algunos también admitieron no tener interés en el SEC porque nunca tuvieron necesidad de recurrir a él. Se puede considerar que ésta actitud de los trabajadores hacia el sindicato encuentra su motivo en el hecho que las condiciones laborales en la empresa son excelentes y entonces se vuelve innecesaria la intervención del sindicato en su rol de defensor del trabajador en caso de conflictos. En ese sentido, el delegado sindical justamente admite tal hecho al decir que, al no haber conflictos, la función del SEC es solo social en relación a la empresa analizada.

Relacionado con el tema sindical, durante el trabajo de campo también se sondeó la cuestión de la inclusión de otro participante en este grupo de interés que potencialmente podría quedar relacionado a la empresa. Se trata del Sindicato de Choferes de Camiones (Camioneros), el cual es el protagonista de un conflicto en todo el país por la disputa que tiene con el SEC respecto al encuadre de trabajadores de empresas comerciales que poseen actividades de logística. El conflicto no se ha resuelto a nivel nacional y, en lo que concierne a la empresa estudiada, todavía no ha ejercido un impacto significativo. De todas maneras, es tenido en cuenta en este análisis estratégico como un agente que potencialmente tiene la capacidad para influir en las actividades de la empresa.

Por último, se desarrollará el tema de cómo la empresa analizada se relaciona con la comunidad. Se tomará a la comunidad como un stakeholder que incluye un conjunto de individuos, organizaciones u otros agentes que componen el entorno social de la empresa. Se pudo observar en los datos cualitativos recabados de la documentación y de las entrevistas al menos dos ejemplos de estos agentes que fueron impactados por las actividades de la organización. Uno son las escuelas que recibieron la ayuda del actual programa de RSE de la empresa. El otro son los clubes deportivos que reciben regularmente el apoyo del auspicio de la marca, que es tanto en la forma de dinero como de mercadería. En ambos casos, la empresa también se ve impactada en forma positiva por la influencia de estos agentes en lo referente a su imagen en la comunidad.

Con respecto a la relación de la empresa con la comunidad, hay varios puntos de coincidencia en las entrevistas realizadas que es importante señalar. Ellos son:

- En general, se define a la empresa como comercial y que su razón de ser responde preponderantemente a objetivos económico-comerciales. Sin embargo, en todos los casos, también se ha mencionado que además cumple alguna función de carácter social. A tal respecto, frecuentemente se ha mencionado el programa de RSE de la empresa como ejemplo y se le ha destacado su papel como una proveedora de mano de obra importante para Mar del Plata.
- La actividad principal de la empresa es la venta de productos deportivos, en otras palabras la comercialización de bienes. Sin embargo, curiosamente los entrevistados perciben esta actividad de otra manera. Casi en la totalidad de los casos se ha definido a la actividad de la empresa como la prestación de un servicio. Más precisamente, de un servicio a la comunidad que permite satisfacer necesidades muy variadas, como por ejemplo de consumo, deportivas, de vestimenta y calzado, de asesoramiento, de respeto y, en general, de brindar buena atención. Este punto se relaciona con el tema de la atención al cliente ya mencionado previamente cuando se trató el desarrollo de los empleados y clientes. En este caso, la atención al cliente es percibida como una forma en que la empresa impacta positivamente en la comunidad.

- Muchos entrevistados consideran que la empresa beneficia a la comunidad con sus actividades comerciales y sociales. A su vez, recibe de la comunidad factores que alimentan su buena imagen, como por ejemplo prestigio, confianza y respeto.
- Otro aspecto que se considera ejerce una influencia en la comunidad es el tipo de relaciones que establece la empresa con sus demás stakeholders. En general, en base a los datos cualitativos obtenidos, se puede observar que la empresa establece relaciones de *"ganar-ganar"* y de largo plazo, tanto con clientes, empleados y proveedores. Se puede entonces concluir que esas características de las relaciones de la empresa con los principales stakeholders impactan en forma positiva en la comunidad, ésta última a su vez considerada como un grupo de interés.

Finalmente, en las entrevistas se ha mencionado varias veces el concepto de que la empresa es también parte de la comunidad, y como tal, puede esperarse que su éxito o fracaso dependa en gran medida de las condiciones de esa misma comunidad. Los entrevistados han reflexionado en tal sentido sobre las características económicas y sociales de la ciudad de Mar del Plata, tales como el desempleo, el consumo, el turismo, la inseguridad y la estacionalidad, y como ello repercute en la calidad de vida de la organización así como en su actividad comercial. La conclusión ha sido, en todos los casos, que una inversión en el bienestar de la comunidad, como por ejemplo las actividades de RSE, repercuten en forma positiva en los esfuerzos de la organización por alcanzar sus objetivos.

IV.2.- Propuesta de estrategias y acciones concretas

En esta segunda parte del presente capítulo se darán respuesta al resto de las preguntas de investigación.

La respuesta a la pregunta ***¿Cómo puede una empresa comercial marplatense utilizar la información obtenida en un análisis de grupos de interés para poder desarrollar estrategias que la asistan al cumplimiento de sus objetivos (misión)?*** se dará más adelante cuando se propongan estrategias y acciones para el caso concreto de la empresa estudiada. Estas propuestas se harán siguiendo los lineamientos del modelo de Freeman visto en el marco teórico. En ese momento, también se dará respuesta a la pregunta ***¿Cómo las empresas comerciales marplatenses pueden aplicar el modelo propuesto por R. Edward Freeman sobre la teoría de los stakeholders a su realidad?***

Como se ha dicho anteriormente en oportunidad de la exposición metodológica, las acciones estratégicas que puntualmente puede realizar cada empresa en relación a sus stakeholders depende de las relaciones particulares que tenga con cada uno de ellos. Es decir, debe analizarse en cada caso en particular. Entonces, debe tomarse lo propuesto en este apartado como un ejemplo de cómo una empresa comercial marplatense puede enriquecer su planeamiento estratégico gracias al análisis de los grupos de interés. Este ejemplo está basado en el caso de estudio, y no se debe concluir que tales propuestas pueden ser aplicadas ni a la generalidad de las empresas comerciales, ni a la generalidad de las empresas de la ciudad de Mar del Plata, ni a la generalidad de las empresas de cualquier tipo. Tales propuestas responderán a las preguntas ***¿Qué acciones concretas puede realizar una empresa comercial marplatense para mejor aprovechar las oportunidades que sus relaciones con los grupos de interés pueden generar?***, ***¿De qué manera puede una empresa comercial marplatense protegerse de amenazas que ciertos grupos de interés puedan generar al percibir que las acciones de la empresa ponen en riesgo el cumplimiento de sus objetivos?*** y ***¿Cómo puede una empresa comercial marplatense enriquecer su planeamiento estratégico al tener en cuenta las interacciones que posee con distintos grupos de interés?***

El primer paso para aplicar el modelo de Freeman, es la identificación de los stakeholders en particular para la empresa de la cual se pretende hacer el análisis estratégico. Ese paso ya se cumplió en el punto anterior, y puede resumirse gráficamente en el mapa de stakeholders expuesto en aquel momento.

A partir de los stakeholders identificados se desarrolló, también en el punto anterior, un análisis de cómo cada uno de ellos se relaciona con la empresa estudiada en base a los datos cualitativos recolectados en las observaciones, estudio de documentación y entrevistas.

A partir de los dos pasos anteriormente cumplidos, ahora se utilizará ese conocimiento generado para esbozar propuestas de estrategias y acciones que asistan al planeamiento estratégico. A continuación, se muestra gráficamente como los grupos de interés identificados en el caso de estudio se incluyen en cada cuadrante de la matriz de estrategias genéricas de Freeman. Se recordará que la matriz se forma por dos variables: potencial cooperativo y amenaza competitiva con respecto a un programa estratégico en particular. En este caso, se ha tomado la visión, misión y objetivos organizaciones de la empresa estudiada como el programa estratégico a analizar. Para simplificar el caso de acuerdo a los objetivos del trabajo, se acotará la visión organizacional, que en realidad menciona al país entero, al contexto de Mar del Plata y la zona. De este modo, cada grupo de interés visto fue insertado en un cuadrante de acuerdo a su alto o bajo potencial cooperativo (PC) y a su alta o baja amenaza competitiva (AC) con respecto a su influencia en el logro de la visión, misión y objetivos organizacionales de la empresa. La matriz resultante es:

Potencial Cooperativo Relativo	Amenaza Competitiva Relativa: Alto	Amenaza Competitiva Relativa: Bajo
Alto	Competidor principal Clientes Mayoristas no Franquiciados	Proveedores Empleados/Directivos/Dueños Clientes Mayoristas Franquiciados Escuelas/Clubes deportivos
Bajo	Gobiernos (Municipal, Provincial y Nacional) Camioneros	SEC Competidores pequeños Clientes Minoristas

Matriz de estrategias genéricas de Freeman (Fuente: elaboración propia a partir de Freeman (1984))

PC Alto – AC Alto: Stakeholders Cambiantes

Se recordará que los stakeholders ubicados en este cuadrante se denominan *"cambiantes"* porque su comportamiento es impredecible y, en general, están fuera del control de la organización. La estrategia genérica de este cuadrante es *"cambiar las reglas de juego"*, es decir, como no se puede controlar o cambiar algo sobre el sujeto se debe intentar llevar la relación con el sujeto a un lugar desde el cual las variables sean más controlables para la empresa.

El competidor principal de la empresa en Mar del Plata tiene un potencial cooperativo relativo alto para los objetivos estratégicos, ya que entre los dos forman un *"bloqueo"* al ingreso de grandes cadenas deportivas nacionales al mercado de la ciudad. Al mismo tiempo, representa una amenaza competitiva cierta para los mismos objetivos por ser un gran jugador con prácticamente el mismo peso que la empresa analizada. Es decir, si se llegara a romper el balance que divide el mercado de Mar del Plata el logro de los objetivos de la empresa quedaría en jaque.

Por otra parte, los clientes mayoristas que no tienen la franquicia de la empresa, es decir que comercializan sus productos pero bajo sus propias marcas comerciales, tiene un potencial de cooperación alto por ser clientes de la empresa. A la vez, también

representan una amenaza competitiva, ya que de cierta manera participan en el mismo mercado y podría suceder que, en algún momento, crezcan de sobremanera y desarrollen su propia cadena de negocios.

Se propone para estos stakeholders cambiar las reglas de juego, pasando de la actual relación de competencia desregulada en el mercado deportivo marplatense, a una de competencia regulada. A tal efecto, se podría plantear formar una cámara para todos los comercios de la ciudad de Mar de Plata del rubro deportivo, con el objetivo de unificar los esfuerzos de los negocios existentes con el fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo del mercado local. De esta manera, se pueden levantar mejores barreras contra la entrada de las grandes cadenas nacionales, se puede consensuar la distribución de los comercios en la ciudad para evitar superponer de sobremanera la oferta y se pueden acordar comportamientos compartidos para lograr reducir los costos de todos los jugadores, como por ejemplo ponerse de acuerdo en horarios de apertura y cierre, ponerse de acuerdo en vigilancia compartida para combatir la inseguridad, etc.

PC Bajo – AC Alto: Stakeholders Defensivos

Estos stakeholders solamente tienen la capacidad de causar perjuicios a la búsqueda del logro de los objetivos de la organización, debido a que su potencialidad de cooperación es baja y su capacidad de amenaza es alta. Generalmente los stakeholders defensivos se tratan de agentes del entorno sobre los cuales la empresa no tiene posibilidades de influir en su comportamiento. La estrategia genérica en este caso es defenderse de estos agentes.

Según lo investigado para la empresa en cuestión, el gobierno en sus distintos niveles cumple con todos los rasgos distintivos para ser un stakeholder defensivo. Como se ha visto, el gobierno no es de ninguna ayuda para la empresa, tiene el poder de generar impactos negativos con el dictado de normas que la pueden perjudicar de un día para el otro y participa de las ganancias a través de los impuestos sin dar ninguna contraprestación a cambio.

Para defenderse del gobierno se considera que la mejor opción es que desde dentro de la empresa se preparen informes de coyuntura local, provincial y nacional en forma periódica (por ejemplo en forma mensual) para que la dirección se reúna y realice el análisis del entorno en forma periódica y sistemática. Esto tendría el objeto de mantener la mirada actualizada sobre las tendencias del gobierno para que cualquier cambio pueda detectarse con anticipación y no tome desprevenida a la dirección.

Otra acción sería la capacitación continua del personal en aspectos legales y técnicos, especialmente en materia impositiva, para que la empresa se mantenga actualizada y esté preparada para responder ante cambios en la legislación. También se podría crear un área administrativa específica y profesionalizada en materia legal e impositiva, si no la tuviera (de hecho la empresa estudiada ya ha tomado ese paso).

Se considera que el sindicato de Camioneros es otro stakeholder defensivo para con la empresa. Este sindicato no tiene absolutamente ningún potencial de cooperación para lograr los objetivos de la organización pero si constituye una amenaza latente debido al conflicto con el SEC ya mencionado. Es decir, si Camioneros lleva su conflicto a la empresa ello resultaría en un perjuicio para la relación de la empresa con los empleados.

En el caso del sindicato de Camioneros, se podría tomar una actitud proactiva y actuar para defenderse ahora, antes que aparezca el conflicto. Se podrían implementar reuniones entre las áreas relacionadas con los recursos humanos y el SEC (quien es un aliado de la empresa en este tema), estudiando cuales son los vericuetos legales de los que Camioneros podría valerse, respecto de cuáles empleados podrían venir los reclamos, cómo actuarían los empleados en caso de suscitarse el conflicto, etc. Previendo la mayor cantidad de cuestiones, mejor preparado se estará para defender a la empresa ante la eventualidad de un problema.

<u>PC Bajo – AC Bajo: Stakeholders Sostenidos:</u>

Los stakeholders sostenidos tienen un potencial relativo de cooperación bajo y un poder de amenaza competitiva también bajo. Es decir, son de poca ayuda para el cumplimiento de los objetivos de la organización y tampoco representan una amenaza

visible para ella. La estrategia genérica aplicable en este caso es sostener la posición con respecto a la relación con ellos y no invertir grandes esfuerzos o recursos en tomar acciones estratégicas a su respecto. En realidad, lo más conveniente puede ser seguir haciendo lo mismo que se estaba haciendo.

En el caso analizado, se considera que el SEC es un perfecto ejemplo de un stakeholder sostenido. Como la empresa (por sus características ya vistas en relación al personal) no tiene conflictos laborales, la figura del gremio ha pasado a un segundo plano. Ni siquiera los mismos empleados reflejan mucho interés en él. También se ha observado que el SEC tampoco es un sindicato que realmente pudiera ser muy peligroso para la empresa, incluso en el caso de haber un conflicto.

De todas maneras, durante las entrevistas se ha detectado una falta de información de los empleados respecto al sindicato. Una acción simple y de bajo costo que podría implementar la empresa para mantener su relación con el sindicato (que actualmente es buena) sería informar a los empleados sobre el funcionamiento del sindicato y sus beneficios. Tal vez algún empleado que desconociera un determinado beneficio decida afiliarse, lo cual sería visto con buenos ojos por el sindicato, y todas las partes saldrían beneficiadas.

Puede sorprenderle al lector que se haya decidido incluir a los clientes minoristas marplatenses en el cuadrante de los stakeholders sostenidos, considerando que la empresa analizada se dedica a la actividad comercial. Es evidente que los clientes minoristas presentan una baja amenaza competitiva, considerando que son atomizados y dispersos, y no cuentan con una cámara de consumidores con fuerza en Mar del Plata. Ahora bien, es menos evidente porque se considera que tienen un potencial de cooperación bajo. En opinión del autor, su potencial de cooperación es bajo para la empresa estudiada porque el mercado de Mar del Plata, dada su situación actual, está repartido entre dos grandes jugadores y no se espera un crecimiento del mismo. Más bien, las posibilidades de crecimiento para la empresa se encuentran fuera de Mar del Plata, o sea en nuevos mercados, abriendo sucursales dónde no tiene presencia todavía. Además, como ya se estableció, las posiciones que actualmente la empresa y su principal competidor tienen en el mercado son beneficiosas para ambos

porque bloquean la plaza a la entrada de nuevos competidores. Por lo tanto, la empresa debe buscar mantener su posición en el mercado minorista de Mar del Plata. Para ello, por ejemplo, puede realizar acciones publicitarias institucionales tendientes a mantener la imagen de la marca en la mente de los consumidores.

PC Alto – AC Bajo: Stakeholders Ofensivos:

Los stakeholders que se ubican en este cuadrante son los verdaderos paladines de la empresa para luchar por el logro de sus objetivos. Tienen una potencialidad de cooperación alta, por lo que sus acciones y motivación van en la dirección que desea la empresa, y no representan ninguna amenaza ni actual ni futura para la misma, o al menos no la representan hasta donde se puede ver desde la situación actual. La estrategia genérica que es más conveniente tomar con estos stakeholders es explotar la capacidad estratégica que tienen para ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos.

Según lo analizado en el estudio del caso, se considera que tanto los empleados, los directivos y los dueños son los stakeholders ofensivos más importantes con que cuenta la organización. Las razones que pueden observarse al respecto son que todos comparten los mismos valores e ideales en relación a la empresa, hay un alineamiento importante de los objetivos personales con los organizacionales en cada caso, y existe entre los tres grupos de interés mencionados un vínculo humano importante. Realmente es de destacar las coincidencias encontradas en las entrevistas entre todos estos stakeholders concernientes a lo organizacional, no solo en lo referente a los valores, pero también en lo referente a la imagen que cada uno tiene de la empresa. Distinto sería el análisis de una organización que, por ejemplo, tuviera malas políticas laborales y una mala relación con sus empleados; en ese caso los empleados no serían stakeholders ofensivos sino más bien stakeholders defensivos, porque tendrían un potencial de cooperación bajo por no estar alienados con los objetivos organizacionales y serian una fuente de amenaza alta, ya que se generarían conflictos internos permanentemente.

Se considera que en el caso de empleados y directivos las acciones más efectivas son el desarrollo de programas de capacitación para explotar al máximo el potencial del

capital intelectual de la empresa. También una acción concreta sería crear un área dedicada a la capacitación de los empleados, como de hecho la empresa estudiada ya ha dispuesto. Otras acciones pueden ser todas aquellas destinadas a fomentar la creatividad de los empleados, como asignar tiempo apartado de las tareas operativas todas las semanas para que cada empleado lo aplique a un proyecto de su elección que tenga una aplicación en la empresa. Por ejemplo, un grupo de empleados de una sucursal podría redactar un manual interno con sus ideas particulares para esa sucursal, se podría hacer un foro donde relatar experiencias con clientes, problemas experimentados y como se solucionaron, empleados administrativos podrían dedicarse a estudiar cada circuito administrativo en particular o como se relacionan varios circuitos entre si y tal vez encontrar falencias que pasaban desapercibidas, etc. En definitiva, en el caso de los stakeholders ofensivos se pueden realizar muchísimas acciones concretas ya que constituyen los grupos de interés más importantes para la organización y todo lo que se haga respecto a ellos será provechoso.

Por la relación que tiene la empresa con los proveedores también debe considerarse a éstos como stakeholders ofensivos. Incluso en una de las entrevistas los proveedores fueron rotulados como *"socios estratégicos"*. Teniendo en cuenta lo dicho, pueden realizarse muchas acciones tendientes a vincular aún más las actividades entre la empresa y los proveedores, como por ejemplo: integración de los sistemas informáticos de la empresa y los proveedores más importantes, inclusión de prestaciones para proveedores en la Intranet de la empresa, implementar un proceso de mejora continua entre la empresa y los proveedores, implementar controles de calidad conjuntos, promover programas de reducción de costes estudiando junto a los proveedores como aplicar avances tecnológicos al control del flujo de mercadería, trabajar para crear un sistema de codificación de mercadería unificado, y redacción de un manual de compras donde se establezcan políticas y clausulas equilibradas de negociación.

Los clientes mayoristas franquiciados, al compartir el uso de la marca con la empresa, comparten también el mismo alineamiento con la imagen y objetivos que aquella. Por lo tanto, al igual que los proveedores, podrían también ser considerados como socios estratégicos y aportar un potencial de cooperación alto para la empresa, pero sin la

potencialidad de amenazarla desarrollando una marca propia, como sucedía con los demás clientes mayoristas.

Ejemplos de acciones para explotar la relación con los clientes franquiciados podrían ser aquellas destinadas a aunar los esfuerzos de imagen y presentación en los puntos de venta con el fin de mejorar aún más la imagen comercial de la marca, que redunda en beneficios tanto para la empresa como para los franquiciados. También pueden implementarse acciones de coordinación de la logística con el fin de intentar bajar los costes de transporte; de esta manera, por ejemplo, puede establecerse que cierta mercadería sea enviada directamente desde el proveedor hasta el local franquicia, en lugar de tener que hacer pasar la mercadería primero por el depósito central de la empresa para luego ser distribuida al franquiciado.

Finalmente, como representantes de la comunidad, se considera que las escuelas que son objeto del programa de RSE de la empresa así como los clubes deportivos con que la misma colabora son también stakeholders ofensivos respecto de los objetivos de la organización. Como se ha visto, la empresa tiene objetivos de imagen y prestigio para con la comunidad, además de valores de solidaridad presentes tanto en sus integrantes principales como a nivel institucional. En ese sentido, la potencialidad de cooperación de las escuelas y clubes para mejorar su imagen y satisfacer sus necesidades de solidarismo es grande para la empresa. También se puede decir que ni las escuelas, ni los clubes, ni la comunidad en general de la ciudad de Mar del Plata presentan o se vea puedan presentarse como una amenaza, ya que se ha observado que la imagen y prestigio de la empresa como parte de la comunidad es muy positiva.

Para explotar esta posición, la empresa puede profundizar en sus programas de RSE, aumentando la cantidad de acciones y aumentando el espectro de organizaciones con que colabora. Otra acción que se puede realizar, es el reclutamiento de otras organizaciones que integran la comunidad para que se sumen al esfuerzo solidario. Estas organizaciones pueden ser, por ejemplo, clientes o proveedores, pudiendo entonces usarse la influencia que tiene la empresa en virtud de su relación comercial para lograr una mayor adhesión.

IV.3.- Aportes y limitaciones del trabajo realizado

La idea del presente trabajo fue mostrar la aplicación del análisis de los grupos de interés como una herramienta útil en el planeamiento estratégico de una organización. Más específicamente, se quiso mostrar su aplicación en una organización con fines de lucro de la ciudad de Mar del Plata por ser una herramienta que no había sido utilizada en el ámbito local en el pasado. Por lo tanto, la aplicación de la misma a un caso concreto de la ciudad constituye un aporte novedoso a los conocimientos sobre el tema.

Por otra parte, se considera haber cumplido con los objetivos propuestos al comienzo de esta investigación. En tal sentido, se ha desarrollado un marco conceptual de la teoría de los grupos de interés (stakeholders). Luego, se recabó gran cantidad de datos cualitativos que permitieron establecer las características principales de la organización objeto del trabajo de campo, tales como objetivos, valores, aspectos de su cultura, políticas, estructura y recursos, entre otros. También se recabaron datos sobre agentes relacionados con la organización y la naturaleza de tales relaciones.

A partir del marco conceptual y de los datos recabados, se han identificado cuáles son los grupos de interés genéricos para una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata, así como se han establecido las relaciones entre la empresa y los distintos grupos de interés. Se han mostrado ejemplos de cómo las actividades de la empresa estudiada afectan a los distintos grupos de interés con que se relaciona, así como se han visto situaciones en donde las actividades de los grupos de interés afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Una vez completado el análisis de las relaciones entre los grupos de interés y la organización, se ha desarrollado, a modo de ejemplo, la forma en que puede aplicarse la matriz de estrategias genéricas de Freeman como modelo para el planeamiento estratégico de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. Junto con la aplicación de la matriz, se han propuesto acciones concretas que la empresa objeto del caso podría aplicar respecto a cada uno de los grupos de interés analizados.

Si bien el trabajo ha sido realizado con el mayor rigor posible, esta tesis posee algunas limitaciones inherentes a la investigación. En el trabajo de campo, podría haberse

llevado a cabo un sondeo de los clientes minoristas a través de una encuesta. No se pudo hacer tal tarea por una limitación de recursos. De todas maneras, la información obtenida no hubiera cambiado la metodología en la forma de aplicación de la herramienta, sino que tal vez se hubiera cambiado el análisis que se hizo de los clientes minoristas respecto a la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, para los objetivos del presente trabajo no hace ninguna diferencia, ya que la intención fue mostrar a modo de ejemplo la aplicación de la herramienta, si bien empleada a un caso real, solamente con una profundidad tal que permita ver su utilidad. Sin embargo, es pertinente hacer esta salvedad para ilustrar que el análisis de los grupos de interés puede valerse de cualquier instrumento disponible con el fin de obtener indicios y datos cualitativos sobre los stakeholders de una organización y sus relaciones.

También es necesario aclarar que la intención fue llevar a cabo una entrevista a un directivo de alguna de las grandes firmas proveedoras de mercadería. Lamentablemente, era muy difícil generar el espacio para la entrevista. Por un lado, concretar un encuentro con un representante de un proveedor significaba viajar una gran distancia. Por el otro, las obligaciones de las personas a entrevistar hacían difícil que pudieran conceder el tiempo necesario para una entrevista en profundidad. El costo de estas contrariedades era demasiado elevado respecto de los beneficios que se obtendrían ya que, como se mencionó al analizar la limitación anterior, la intención del trabajo fue mostrar la factibilidad de la aplicación de la herramienta. Además, sí fue posible entrevistar a dos proveedores, que aunque no fueran de mercadería para la venta, igual sirvieron para mostrar el punto de vista de ese grupo de interés. Del mismo modo, se pudieron obtener datos acerca de los grandes proveedores de mercadería principalmente en base a lo referido por el gerente de compras y el jefe de imagen, promociones y publicidad de la empresa.

Además, la generalización de los resultados de esta investigación a otros casos no es el objetivo de la misma, sino que, como ya se dijo, el estudio del caso es solo un ejemplo de la aplicación de la herramienta. En cada caso se debería estudiar su aplicación de acuerdo a las características y objetivos particulares. No obstante, el tratamiento de los aspectos relativos a la metodología de investigación empleada, que pueden utilizarse como argumento justificativo ante esta limitación, ha sido realizado en el

capítulo dos del trabajo, por lo que se remite al lector al mismo para un desarrollo mayor de esta cuestión.

Finalmente, es la aspiración del autor que el conocimiento y los conceptos volcados en esta tesis puedan servir para que otros investigadores, empresarios, directivos o gerentes se interesen sobre el tema. En tal sentido, podrían sumarse otros estudios de casos de organizaciones de un tipo distinto o con características diferentes a la estudiada en el presente trabajo que enriquezcan el marco empírico del tema. O tal vez podrían abrirse nuevas líneas de investigación sobre la cuestión. También es el anhelo que este trabajo pueda ser útil a quienes están encargados de la conducción de organizaciones de la ciudad de Mar del Plata, para que puedan descubrir la utilidad del planeamiento estratégico y, en particular, la del análisis de los grupos estratégicos en la gestión de sus organizaciones.

Anexo I: Guión flexible para entrevistas en profundidad

Consideraciones Previas

Antes de comenzar la entrevista, realizar las siguientes acciones hacia el entrevistado:

1. *Explicar que la entrevista tiene el objetivo de recabar datos cualitativos para el trabajo de campo que es parte de la tesis de la Maestría en Administración de Negocios de la UNMDP.*
2. *Aclarar que la entrevista es anónima y que el nombre de la empresa estudiada tampoco aparece en el trabajo.*
3. *Pedir permiso para grabar la entrevista y explicar que la grabación es necesaria simplemente como una herramienta que permite recolectar mejor los datos cualitativos ya que, de otra manera, me obligaría a tomar nota en forma manual de lo hablado.*
4. *Aclarar que si hay alguna pregunta que el entrevistado no quiera responder por cualquier motivo no es necesario que la responda y que ello tampoco afectará los resultados de la entrevista.*
5. *Indagar si el entrevistado tiene cualquier duda o pregunta con respecto a la entrevista o al trabajo de tesis.*
6. *Tomar los datos para la pequeña biografía introductoria, a saber: edad, años de la relación con la empresa, función con respecto a la empresa y estudios.*

Parte 1: Preguntas a hacer a todos los entrevistados

1. *Por favor describa su rol en/para con la organización.*
2. *Desde su punto de vista, ¿Cuál es la función de la empresa, qué hace la empresa o cuál es la razón de existir de la empresa?*
3. *¿Piensa que hay agentes, individuos u organizaciones pertenecientes a la comunidad de Mar del Plata y la zona que sean impactados en forma positiva por las actividades de la empresa? ¿Y en forma negativa?*
4. *¿Las actividades de otros agentes, individuos u organizaciones pertenecientes al entorno de la empresa pueden impactarla positivamente? ¿Y negativamente?*

5. *En su opinión, ¿Qué le da la organización a la comunidad?*
6. *En su opinión, ¿Qué le da la comunidad a la organización?*
7. *¿Ve usted actualmente cambios en la empresa que surgen de tener en cuenta las necesidades de la comunidad?*
8. *¿Qué cambios en el entorno piensa que podrían ser positivos para la empresa? ¿Y negativos?*
9. *¿Cómo contribuye la empresa al desarrollo de la comunidad?*

Parte 2: Preguntas específicas para cada entrevistado según a qué grupo de interés pertenece

Dueño

1. *Cómo conductor de la empresa, si tuviera que decir que grupo de interés (por ejemplo clientes, empleados, proveedores, gobierno, etc.) es el más importante para alcanzar la visión y los objetivos de la empresa, ¿Cuál sería este grupo estratégico? ¿Por qué? ¿Cuáles le seguirían en importancia?*
2. *¿Cómo describiría la manera que la empresa mide su éxito?*
3. *¿Cuál sería una sola cosa que podría hacer a esta empresa más exitosa dentro de la comunidad?*
4. *¿Cuáles son los riesgos que piensa que asume como propietario de esta empresa?*
5. *¿Se tienen en cuenta factores del entorno al tomar una decisión?*
6. *¿Cómo describiría la calidad de vida en la organización?*
7. *¿Cree usted que la responsabilidad social se ha insertado dentro de la gestión de las empresas?*
8. *Según su opinión personal, ¿Cuánto puede avanzar una empresa si desarrolla programas o iniciativas de responsabilidad social?*

Directivo/Gerente Comercial/Gerente Administrativo

1. *¿La estructura de la empresa es la adecuada para el cumplimiento de la misión de la empresa?*
2. *¿Cómo mide el éxito en su trabajo?*

3. *¿Cuáles son las mayores responsabilidades/decisiones relacionadas con su rol en la empresa?*
4. *¿Con quién interactúa más seguido para llevar a cabo esas responsabilidades/decisiones?*
5. *¿Se tienen en cuenta factores del entorno al tomar una decisión?*
6. *¿Cómo describiría la calidad de vida en la organización?*
7. *¿Cree usted que la responsabilidad social se ha insertado dentro de la gestión de las empresas?*
8. *Según su opinión personal, ¿Cuánto puede avanzar una empresa si desarrolla programas o iniciativas de responsabilidad social?*
9. *En su opinión, ¿Cómo se compara esta organización con la competencia? ¿Qué distingue una de otra? ¿Por qué?*
10. *Además del hecho de ser competidores, ¿Se relaciona de alguna otra manera la empresa con algún competidor?*
11. *¿Qué papel tienen los gobiernos municipal, provincial y nacional para las actividades de la empresa? ¿Su rol es positivo, negativo o neutral? ¿En su opinión, desarrollan adecuadamente sus funciones?*

Jefe de Sector o Área Comercial/Jefe de Sector o Área Administrativo

1. *¿Cómo describiría la calidad de vida en la organización?*
2. *Por favor mencione algo que lo haga orgulloso de la organización.*
3. *¿Cuál es su parte favorita de ser parte de esta organización?*
4. *Por favor describa su relación con sus superiores.*
5. *Por favor describa su relación con su personal a cargo y otros jefes.*
6. *¿Cómo mide el éxito en su trabajo?*
7. *¿Cuáles son las mayores responsabilidades/decisiones relacionadas con su rol en la empresa?*
8. *¿Con quién interactúa más seguido para llevar a cabo esas responsabilidades/decisiones?*
9. *En su opinión, ¿Cómo se compara esta organización con la competencia? ¿Qué distingue una de otra? ¿Por qué?*

10. *Además del hecho de ser competidores, ¿Se relaciona de alguna otra manera la empresa con algún competidor?*
11. *¿Qué papel tienen los gobiernos municipal, provincial y nacional para las actividades de la empresa? ¿Su rol es positivo, negativo o neutral? ¿En su opinión, desarrollan adecuadamente sus funciones?*

Vendedor/Administrativo

1. *¿Cómo describiría la calidad de vida en la organización?*
2. *Por favor mencione algo que lo haga orgulloso de la organización.*
3. *¿Cuál es su parte favorita de ser parte de esta organización?*
4. *Por favor describa su relación con los clientes.*
5. *Por favor describa su relación con los demás empleados de la empresa (ya sean comerciales o administrativos)*
6. *En su opinión, ¿El Sindicato de Empleados de Comercio (SEC) lo representa debidamente a usted y a los demás trabajadores de la empresa?*

Delegado Sindical

1. *¿Cómo describiría la calidad de vida en la organización?*
2. *Por favor mencione algo que lo haga orgulloso de la organización.*
3. *¿Cuál es su parte favorita de ser parte de esta organización?*
4. *Por favor describa la relación de la empresa con el sindicato.*
5. *En su opinión, ¿El Sindicato de Empleados de Comercio (SEC) lo representa debidamente a usted y a los demás trabajadores de la empresa?*
6. *Por favor comente sobre la situación de la empresa ante el conflicto de encuadre sindical entre el SEC y Camioneros.*

Proveedor

1. *Por favor describa cómo es su relación con la empresa. Desarrolle, por ejemplo, cuestiones tales como cumplimiento, negociaciones, conflictos, etc.*
2. *¿Piensa que la empresa tiene debidamente en cuenta sus necesidades como proveedor?*

Cliente Franquiciado

1. *Por favor describa cómo es su relación con la empresa. Desarrolle, por ejemplo, cuestiones tales como cumplimiento, negociaciones, conflictos, etc.*
2. *¿Piensa que la empresa tiene debidamente en cuenta sus necesidades como cliente?*

Parte 3: Pregunta de cierre

¿Hay alguna otra cosa que quisiera agregar con respecto a cómo la empresa se relaciona con los distintos grupos de interés que no se haya preguntado o sobre la cual no hayamos hablado y le parezca relevante mencionar?

Anexo II: Informes de entrevistas realizadas

Entrevista 1:

La entrevista fue realizada al actual dueño, presidente del directorio y conductor de la empresa, hijo del fundador, Contador Público Nacional, de 45 años de edad. Se podría decir que ha estado relacionado con la empresa desde el momento mismo de su nacimiento. Asume la conducción de la misma hace aproximadamente 15 años.

El entrevistado describe su rol en la organización como su posición de presidente de la empresa y del directorio. Establece que la empresa es una empresa familiar, y él ha asumido la función de conducción de la misma luego del fallecimiento de su padre.

Describe la función de la empresa como comercial por un lado y social por el otro. Se explaya en la función social, que consiste en la generación de puestos de trabajo, el respeto por los trabajadores y el otorgamiento de la posibilidad de crecimiento para los mismos. A tal efecto, compara el crecimiento de la firma con el crecimiento de muchos empleados de la misma al relatar que la empresa, la cual comenzó como un pequeño comercio, hoy tiene nivel nacional y más de 50 años de trayectoria. Asimismo, empleados que hoy tienen puestos jerárquicos altos, comenzaron en puestos bajos hace ya muchos años.

Con respecto a los agentes del contexto que puedan afectar a la empresa, establece que desde el entorno siempre puede haber una influencia en las actividades de la empresa. Sin embargo, a su parecer, entre el 70 y el 80 por ciento de las circunstancias pueden controlarse por la organización y sus empleados. Por eso opina que se debe focalizar en lo que depende de la organización para tomar decisiones que hagan que lo externo afecte lo menos posible a la empresa. Para ello, piensa que la función más importante de un empresario es hacer una lectura del mercado e intentar tomar decisiones en función de ella, proyectándose a futuro en función del mercado o del gobierno. Como ejemplos, destaca estrategias comerciales que adoptó la empresa en el pasado en función de lecturas del entorno. Una de ellas es el establecimiento de sucursales en las localidades costeras pequeñas cercanas a la ciudad de Mar del Plata, anticipándose al momento en que se convertirían en importantes focos turísticos. Otra

estrategia comercial exitosa basada en un análisis del entorno fue el establecimiento de sucursales en localidades agropecuarias del interior de la provincia de Buenos Aires, anticipándose al gran poder adquisitivo que le dio la producción de soja a la población de dichas localidades. Considera que establecer una política de ganar-ganar, donde gana la empresa y gana el empleado, es lo que hace que la empresa sea sólida; por ese motivo, uno de los valores más significativos de la empresa es la importancia que se les da a los empleados, eso es lo que le otorga solidez y le permite el crecimiento de la mano de los empleados.

Como ejemplo de impactos negativos desde el entorno que la empresa no puede controlar, menciona la mala situación del puerto de Mar del Plata y el establecimiento de políticas de turismo que atraen a turistas con poco poder adquisitivo. También comenta que el entorno es cambiante. Así, hace la lectura que la ciudad Mar del Plata, tradicionalmente con una temporada estival con mucha actividad turística y el resto del año sin actividad, ahora presenta un verano más calmo pero compensado con muchos fines de semana largos que han suavizado un poco la estacionalidad de la zona. Vuelve a mencionar que es de suma importancia hacer una correcta lectura del entorno y, en función de esa lectura, tomar las decisiones adecuadas.

Indica que la empresa tiene un rol activo en la comunidad, ofreciéndole actividades de responsabilidad social empresaria tales como el programa de voluntariado, becas deportivas, acompañamiento de la empresa en actividades deportivas y el ofrecimiento de trabajo a personas carenciadas según su comportamiento en los programas en que participa la empresa. Dice que *"la contención social es muy importante"* y por eso es que se busca *"desde nuestro lugar poder colaborar o dar oportunidades a chicos que están fuera del sistema"*, ya que darle a una persona carenciada una oportunidad de trabajo en la empresa *"les cambia la vida"*. Opina que estas acciones son muy gratificantes; por eso hay que *"apoyar esos programas y generar esas oportunidades, que son una especie de premios a personas que quieren mejorar o que quieren crecer, y que están buscando alguna oportunidad"* para ello y cuando la empresa se la ofrece es aprovechada. También dice que *"consideramos que es justo devolverle a la sociedad un poco o parte de lo que la sociedad nos brinda a nosotros, que es elegirnos como empresa para comprar y la posibilidad de que nos*

vaya bien". Agrega que *"las empresas tienen que ser agradecidas y devolver a la sociedad, independientemente de los impuestos y de las cosas que son obligación cumplir"*.

Revela que el grupo interés clave son los empleados. Dice que los empleados es el grupo de interés *"que más quiero y con el que más me identifico"*; *"Mi gente, la gente de la empresa, es por lejos la más importante, sin ninguna duda"*. Luego, en orden de jerarquía estratégica, piensa que son los proveedores el grupo de interés que le sigue en importancia a los empleados. *"La relación con el proveedor es fundamental en cuanto a la credibilidad, al cumplimiento y al comportamiento de ambas partes; Cuanto más sólida es esa relación y más confiable es, mayores son las posibilidades de realizar buenos negocios para las dos partes."* Entiende, por la experiencia de situaciones difíciles pasadas, que es fundamental construir relaciones de confianza, cordiales y agradables con los proveedores ya que esto permite lograr mejores negocios a largo plazo. Considera que *"el proveedor es un socio estratégico"*, por lo que es fundamental que los negocios se planteen desde una relación ganar-ganar en donde se beneficien las dos partes; si solo ganara la empresa el negocio sería efímero, pero cuando ganan ambas partes el negocio se convierte en sustentable en el tiempo. Menciona que la empresa tiene relaciones de muchos años con los proveedores de todo tipo con que opera y que éstos han acompañado el crecimiento de la misma a través del tiempo gracias a la confianza ganada de ambas partes. Sostiene que si la empresa está conforme con la relación con un proveedor, esta se mantiene en el tiempo, y ello es apreciado por el proveedor; es el estilo de la empresa cumplir con los compromisos establecidos, aún en los tiempos de crisis, lo cual fortalece aún más la imagen de la empresa ante los proveedores, ya que es cumpliendo los compromisos en los momentos difíciles *"donde se gana el voto de confianza [de los proveedores]"* que luego permite hacer mejores negocios en los momentos de prosperidad. Ofrece como ejemplo el caso de lo sucedido en la crisis del 2001, donde la empresa cumplió con todos sus compromisos aún ante la adversidad financiera y hoy los proveedores son socios estratégicos con muy buenas relaciones con la misma. Reflexiona sobre esta actitud de la siguiente manera: *"El proceder bien y hacer las cosas bien siempre tiene su buen resultado así como el sacrificio también tiene su buen resultado"*.

Con respecto a la competencia, es de la opinión que tener competencia es positivo o *"es lo mejor que le puede pasar a una empresa"* por diversos motivos. Por una parte, el competir por superar a otro permite desarrollar valores en la organización, como por ejemplo la creatividad; de este modo, la competencia permite que la empresa no caiga en la apatía. Por otra parte, tener un competidor fuerte y exitoso, como el que existe en la ciudad de Mar del Plata, permite generar una barrera entre las dos empresas para evitar el ingreso de nuevos competidores desde otras plazas más grandes. Señala que la relación con la competencia es de respeto mutuo.

En relación a la calidad de vida, señala que la empresa intenta que las condiciones laborales sean adecuadas, que se tenga en cuenta las opiniones de los empleados y ofrecerles a éstos oportunidades de crecimiento. Opina que esas condiciones son muy valoradas por los empleados, ya que hacen que la gente trabaje conforme, lo que hace a la calidad de vida en la organización. También destaca la importancia de que los empleados, en la medida que tengan ambición de desarrollarse, se proyecten como parte de la empresa a futuro e incluso proyecten jubilarse adentro de la misma. Ejemplifica mencionando que las personas que hoy ocupan los puestos más importantes en la organización empezaron desde abajo y que crecieron junto a la empresa. Marca que es una política de la empresa hacer promociones internas para cubrir puestos que van surgiendo a medida que la estructura va creciendo y no buscar personas *"de afuera"*, es decir, darle la posibilidad de crecimiento a quienes ya forman parte de la organización. Cree que esta política provoca un círculo virtuoso, en donde la gente que quiere mejorar y se esmera tiene su reconocimiento. Menciona que, relacionado con esto, es también política de la empresa dar buenos salarios y otorgar premios para incentivar el esfuerzo mayor en el marco de establecer relaciones del tipo ganar-ganar con los empleados: *"si a la empresa le va bien, la gente tiene que ganar bien"* y *"el que hace las cosas bien siempre tiene que ser reconocido"*.

Expresa que la empresa es exitosa porque es percibida como líder y se destaca fundamentalmente por el reconocimiento o la credibilidad vinculada a la buena imagen que tiene. Establece que es una de sus prioridades trabajar para que la empresa tenga una buena imagen, que se perciba tanto *"desde adentro como desde afuera"*. La imagen que menciona como buscada es la de *"una empresa que se*

preocupa por la gente, por el cliente y por la sociedad misma" y el logro de esa imagen es la medida del éxito. Luego aclara que, si bien lo más importante es la imagen de la empresa, hay que prestar atención a la realidad expresada en los números reflejados en el balance anual; en los resultados económicos también puede medirse si la empresa ha sido exitosa ya que *"en esos números puede verse si los clientes eligen a la empresa al momento de comprar"*. Señala que, al finalizar cada año, se hace el análisis de cómo fue la gestión ese año, concentrándose en lo interno, que es lo que se puede controlar, y no tanto en lo externo, que viene dado por el entorno. Destaca la importancia de siempre apuntar para mejorar y crecer, no creer nunca que se haya llegado al máximo potencial de desarrollo de la empresa: *"No considerarse que uno está arriba de la montaña sino que uno siempre está en el medio y tiene para seguir creciendo"*.

Reflexiona que un empresario o comerciante siempre debe estar en contacto con el riesgo en Argentina. Bromea diciendo que para *"ser comerciante o empresario en Argentina tenés que tener un grado de inconsciencia importante"*. Explica que el riesgo es parte del espíritu del empresario por las reglas de juego que constantemente presentan cambios en nuestro país. Continuando con el tema, piensa que la Argentina es un país muy inestable que siempre tiene crisis violentas. Sin embargo, señala que no necesariamente las crisis son negativas, ya que las mayores oportunidades de crecimiento en los mercados muchas veces se presentan en momentos de crisis; en general, la mayoría de las personas son adversas al riesgo y no se animarán a tomar las oportunidades de negocios que se presentan. En el caso de la empresa, ejemplifica que, en épocas de crisis, quedan locales comerciales vacios que en otros momentos no lo estarían, lo cual es una oportunidad inestimable para ganar nuevas plazas y mejorar el posicionamiento. Vuelve a mencionar que la clave está en la lectura del entorno para tomar las decisiones correctas, ya que el riesgo empresarial está sujeto al análisis del entorno.

Concede que el gobierno nacional ha provocado un impacto positivo en las actividades de la organización en los últimos años a través de las políticas de fomento de consumo, que fueron favorables para el comercio en general, como así también a través la estrategia de favorecer la industria argentina. Sin embargo, señala no estar de acuerdo

con el gobierno en relación a muchos servicios del estado que no se están brindado ni a la empresa ni a la población en general, como por ejemplo la seguridad y la falta de control. Con respecto a la inseguridad, opina que esto perjudica a la empresa, que debe hacer una inversión en seguridad privada, rejas, alarmas, etc. Con respecto a la falta de controles, opina que el impacto también es negativo para la empresa, que tiene todas sus actividades en regla con el costo que ello implica, debiendo competir a veces con comercios que no cumplen con todas las disposiciones legales. También menciona a la enorme presión impositiva como un factor de impacto negativo en la empresa a causa del gobierno, opinando que los organismos de recaudación elevan la presión a los contribuyentes cumplidores para suplir la elevada evasión fiscal: *"que los buenos paguen por los malos"* ocasiona que haya *"mayor presión impositiva para los que pagan porque hay muchos que no pagan; eso produce una desigualdad, una injusticia que hace que, muchas veces, los negocios dejen ser negocios o mucha gente se desaliente a invertir porque el riesgo es muy grande porque el costo es muy alto".* Con respecto a lo social, piensa que el gobierno ha deteriorado la cultura general de la población con relación al trabajo debido a las políticas de asistencialismo. *"Se ha perdido mucho la cultura del trabajo, entonces ello provoca que haya mucha gente que no quiera esforzarse para trabajar, para crecer o para ganar plata".* Concluye el tema reflexionando que el gobierno ha desaprovechado una oportunidad para el crecimiento del país en los años en que se ha presentado un contexto favorable y ello lo ha dejado con mucha desigualdad social.

Hablando de la responsabilidad social empresaria (RSE) opina que no hay una gran conciencia acerca del tema en Mar del Plata y el empresariado local tiene un involucramiento tibio al respecto. Cree que la empresa está haciendo un esfuerzo por dar un ejemplo de RSE en la comunidad y espera que más empresas de la ciudad se contagien y se sumen al esfuerzo: "*Nosotros queremos mostrar el camino a ver si otros se animan a imitarnos"*. Opina que la RSE es una forma de mejorar la situación general de la comunidad, lo que a la larga es un beneficio para la empresa, ya que si el entorno de la empresa es un mejor lugar para vivir eso redunda en mejores oportunidades de crecimiento: la RSE *"es una forma de colaborar y de mejorar la situación general que, después a la larga, termina beneficiando a todos"*; *"De nada sirve tener una empresa*

muy exitosa cuando a los demás les va mal"; *"Lo que tenemos que entender el empresariado de Mar del Plata es que, si podemos ayudar involucrándonos de esta forma, termina siendo la ciudad donde uno vive un lugar más agradable para vivir, y termina hasta redundando en beneficio económico porque la gente está mejor y termina consumiendo más"*.

Para finalizar la entrevista, el entrevistado reflexiona que el sacrificio, la paciencia y la perseverancia son valores fundamentales relacionados con el éxito; piensa que se debe desconfiar de los caminos rápidos y fáciles, ya que seguramente alguna trampa deben ocultar. Agrega que también una persona exitosa es quién es feliz en lo que hace, haciendo su mejor esfuerzo en el trabajo, siempre tratando de capacitarse para mejorar y crecer en lo profesional.

Entrevista 2:

La entrevista fue realizada al gerente administrativo y financiero de la empresa, quién también cumple la función de ser parte del directorio de la misma junto al dueño antes entrevistado. Es Contador Público Nacional, de 49 años de edad y con una amplia trayectoria en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, en donde es delegado titular de la Delegación General Pueyrredón. Está relacionado con la empresa desde hace aproximadamente 24 años.

El entrevistado describe su rol en la organización como su posición de gerente administrativo-financiero en la faz operativa, además de su cargo de director. Define su responsabilidad de gerente como tener a cargo todas las áreas vinculadas con la administración de la empresa y la gestión de las finanzas. Por otra parte, señala que su función en la dirección es la de participar de la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Opina que la empresa siempre tiene en cuenta a los grupos de interés en la toma de decisiones. Describe que en la parte administrativa, las decisiones más importantes con respecto a los grupos de interés son las relacionadas a cuestiones de políticas de personal, mientras que en la parte comercial las decisiones más importantes tienen que ver con la negociación con los proveedores o cuando se estudia la expansión de un

canal de ventas. Menciona también que cada vez que se toma una decisión se estudian los impactos impositivos y legales, por lo que a través de esos aspectos se tiene en cuenta el impacto del estado o gobierno.

Describe la función de la empresa como la provisión de artículos deportivos en cada una de las plazas donde opera. Inmediatamente amplía que, además de la función comercial, existen cuestiones funcionales que vinculan a la empresa con la sociedad, que son: ser una proveedora de mano de obra muy importante de la zona y tener un rol de referente de mercado en Mar del Plata debido especialmente a su nombre y prestigio. De esta manera, menciona que éstos roles hacen que la empresa sea considerada en la toma de decisiones de instituciones del entorno por la importancia que tiene, como por ejemplo en la municipalidad de General Pueyrredón.

Respecto de los impactos de grupos de interés de la comunidad en las actividades de la empresa, opina que la relación con agentes del entorno es siempre cambiante y dinámica, por lo que no se puede decir a priori que, por la naturaleza de un agente, la influencia sea siempre positiva o negativa; el análisis se debe hacer en cada caso ya que un actor que en un momento provocó un impacto positivo puede luego provocar uno negativo y viceversa. Ofrece el ejemplo de que si un proveedor pudo tener un impacto positivo en las actividades de la empresa por el otorgamiento de financiación y descuentos, luego puede tener un impacto negativo si cambia las condiciones de compra y reduce el plazo de pago. También ofrece el ejemplo que un banco con que la empresa no operaba puede provocar un impacto positivo al establecer una nueva línea de crédito que sea útil para la misma.

Por otra parte, señala que la empresa, siendo un jugador con un peso importante en el rubro deportivo, siempre impacta en los grupos de interés del entorno por sus actividades como parte del mercado del consumo masivo y del mercado de mano de obra, y por su función de intermediario entre la producción y el consumo. Ofrece como ejemplos de acciones de la empresa que influencian a grupos de interés, la apertura o cierre de sucursales que afecta la mano de obra del lugar, la realización de promociones que son beneficiosas para los clientes, el otorgamiento de financiación a los clientes que les permite acceder a productos para suplir sus necesidades que de

otra manera no podrían adquirir, y la menor o mayor cantidad de mercadería que se compra a los proveedores.

Cree que se han dado cambios en la organización en los últimos años que surgieron de tener en cuenta las necesidades de la comunidad. Explica que la empresa ha tomado la decisión de tener un rol más activo en cuanto a su vínculo con la comunidad, lo que se puede apreciar en las acciones de RSE. Aclara que la RSE respecto a la empresa no tiene que ver con las necesidades comerciales o de consumo de la población, las cuales se satisfacen a través de su actividad comercial; la RSE, en el caso de la empresa, ha surgido porque la sociedad en general tiene necesidades que deberían ser satisfechas por el estado o gobierno (como ser seguridad, educación y salud), pero que en la actualidad éste no está proveyendo; de esta manera, la empresa, en cierta medida, viene a suplir el rol ausente del estado respecto de la satisfacción de esas necesidades. Menciona como ejemplos de RSE de la empresa su participación en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP y la ayuda a instituciones educativas de la ciudad. Señala que la participación del empresariado de Mar del Plata y la zona en actividades de RSE es menor de lo que debería ser teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, y exhorta a que las otras empresas deberían involucrarse en mayor medida. En cuanto al gobierno, establece que el vínculo que éste tiene con la empresa es el de simplemente controlar que se cumpla con las leyes impositivas, comerciales y laborales.

Siguiendo con el concepto de RSE, opina que existe una confusión entre lo que es la RSE y lo que es la caridad, ya que la caridad *"es una pequeña porción de lo que involucra la RSE"* y *"el concepto de RSE es más amplio".* A tal respecto, opina que la empresa, a través de sus actividades de RSE, obtiene beneficios que tienen que ver con: primero con la propia satisfacción de la necesidad de los dueños de retribuirle a la sociedad, de alguna manera, el progreso y el éxito que tiene la empresa en el mercado; segundo con el reconocimiento que recibe la empresa en la comunidad, y en función de eso, el beneficio en la mejora de la imagen y del prestigio de la empresa, no porque ese sea el objetivo perseguido por la RSE, sino porque esa es su consecuencia.

En relación a la competencia, cree que la empresa se distingue de su competidor principal por una cultura y estrategia organizacional diferentes, basado en el hecho que la única explotación a que se dedica la empresa es la venta de artículos deportivos, mientras que el principal competidor se dedica también a otras actividades; es decir, *"el dueño está enfocado en un solo tipo de negocio"*. Señala que la estrategia de la competencia cambia en función que no tiene una dedicación absoluta a un solo negocio. Piensa que la relación con la competencia es buena, y que si bien existen intereses contrapuestos, también existen intereses compartidos en la defensa de la posición consolidada o mancomunada de ambas empresas en la plaza de Mar del Plata; al haber dos jugadores muy fuertes en la ciudad se hace mucho más difícil el ingreso de una cadena nacional como competidor potencial, por lo que mantener una competencia local fuerte bloquea la plaza para una cadena nacional *"de afuera"*.

Define a la calidad de vida en la empresa como *"más que aceptable"* en cuanto a lo material y al clima del trabajo, destacando que se ha mejorado mucho con los años en función de que se han podido asignar cada vez más recursos para mejorar la infraestructura y las condiciones de trabajo.

Considera que la estructura de la empresa es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos ya que la misma va creciendo a medida que la empresa crece, y se va adaptando a las necesidades del momento. Marca que la estructura está bien diseñada para una empresa comercial, ya que la áreas en las que está dividida la organización están funcionalmente bien definidas y no hay superposiciones de tareas; administración, compras y ventas tienen sus roles bien definidos, mientras que los perfiles de cada persona a cargo no generan competencia de funciones entre ellos. Además entiende que no hay ni áreas sobredimensionadas ni excedidas en trabajo, si bien tal vez haya alguna área que actualmente pueda tener una mayor carga de trabajo que otra.

En cuanto a la financiación, piensa que la empresa se encuentra bien posicionada gracias a su excelente relación con los proveedores. Indica que la principal fuente de financiación con que cuenta la empresa es la cuenta corriente comercial de sus proveedores, la cual es la fuente más *"sana"* en cuanto a los plazos y costos; la

financiación con los proveedores depende del proceso de compra y venta, es decir, de la duración del ciclo de compra y venta o de la operatividad del negocio. Señala que la financiación bancaria, que tiene un costo mayor, queda reservada para necesidades puntuales o extraordinarias, como por ejemplo para la compra de activos fijos o cubrir necesidades de capital de trabajo. Reflexiona que la financiación con los proveedores es el resultado de la excelente relación de la empresa con ellos, que permite esta *"asistencia crediticia"* que excede la relaciones técnicas, es decir, que por las buenas relaciones comerciales se obtienen plazos y condiciones más allá de los parámetros normales del mercado; esto es un reflejo de la confianza de los proveedores en la empresa, fruto de años de relación en que la empresa siempre cumple lo que pacta: *"Es un círculo virtuoso, [...] la imagen tiene que ver con el cumplimiento y, a su vez, el cumplimiento hace a la imagen"*.

Menciona que la empresa tiene muy buena relación con el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), lo cual es una consecuencia *"de hacer lo que corresponde o más de lo que la ley exige"*, lo que hace que, en determinados momentos, la mirada del sindicato sobre la empresa sea mucho más benevolente, en ciertos aspectos, respecto de otras empresas que tienen políticas de personal reticentes o están en conflicto permanente. Menciona que lo mismo sucede con el fisco. *"Esto tiene un doble beneficio, […] uno trabaja tranquilo porque sabe que está haciendo las cosas bien, pero trabaja mucho más tranquilo porque sabe que cuando tiene un tema que resolver la mirada del que está del otro lado siempre va a ser más flexible que si vive en conflicto […] si uno permanentemente cumple, el día que tiene un problema la mirada […] es más benevolente que con un incumplidor consuetudinario, y eso es lo que genera el crédito visto como imagen, […] es una acumulación de confianza y de respeto"*.

Concluye en que el funcionamiento de una empresa está condicionado permanentemente y en forma dinámica por sus interacciones con los grupos de interés, las cuales siempre van variando en función de las influencias que se van dando en cada ámbito; por ejemplo, el vinculo con los bancos va fluctuando en función de las condiciones del mercado financiero, cuando las condiciones son de mayor liquidez es más fácil conseguir financiación y cuando las condiciones son más restringidas las negociaciones se vuelven más ásperas. Opina que lo importante en las relaciones con

los grupos de interés es que ganen ambas partes; los problemas en las relaciones surgen cuando aparecen situaciones en las que cada uno quiere ganar todo y dejar al otro con nada: *"Ahí es donde se resienten los roles con los grupos de interés"*. Expresa que el vínculo de la empresa con los distintos grupos de interés es muy fluido y siempre lo fue, aun en los tiempos difíciles, en los cuales el prestigio y la imagen sirvieron para superar los problemas en esos momentos, lo que a su vez ayudó que se mejore todavía mucho más ese prestigio e imagen.

Entrevista 3:

La entrevista fue realizada al gerente de compras, de 45 años de edad y que posee una relación con la empresa de aproximadamente 14 años. Debido a la limitación mencionada en el tercer acápite de las conclusiones con respecto a los proveedores de mercadería, este entrevistado reviste gran relevancia por su asiduo contacto con las grandes firmas de las marcas deportivas más importantes.

El entrevistado describe su rol en la organización como su posición de gerente de compras de mercadería para la venta, aclarando que sus responsabilidades no incluyen la compra de insumos. Menciona como sus responsabilidades más importantes: obtener los productos buscados por los clientes para suplir a las sucursales de mercadería, hacer los pedidos de mercadería para cada local en función de un presupuesto y en función a la participación de cada marca en las ventas, hacer el seguimiento del resultado de los productos respecto a su rotación, calidad, fallas y reclamos, reponer la mercadería en función de las ventas, y determinar si es necesario hacer correcciones en los precios de venta de los productos en función de sus costos. Marca que la relación con los proveedores es lo que hace que los productos lleguen en tiempo y forma a los locales de venta y, en consecuencia, a los clientes.

Señala que en su labor tiene un vínculo muy importante con los proveedores, que son firmas representantes de las marcas líderes del rubro deportivo a nivel mundial. Considera que la empresa está muy bien conceptuada ante los proveedores porque le consta que éstos son de la opinión que la misma opera de forma muy ordenada y prolija en lo que respecta a la información administrativa y al manejo de los pedidos. Atribuye esta cuestión al involucramiento del dueño en la gestión comercial y a su

política de dar a la empresa una imagen de seriedad y cumplimiento con los proveedores. Señala que la empresa cumple en tiempo y forma con todas las exigencias de los proveedores en cuanto a pedidos de mercadería, pagos, requerimientos de información y formalidades, teniendo en cuenta sus necesidades administrativas; especialmente se tienen en cuenta las necesidades de abastecimiento propias de los proveedores, pautando los pedidos con la mayor anticipación posible, esto debido a que gran parte de la mercadería se trata de productos que deben ingresar al país desde el exterior: se hacen los pedidos a los proveedores con la mayor anticipación posible ya que *"es todo una rueda que donde se traba se complica para ellos y, justamente, el agradecimiento [de los proveedores] es que siempre estamos aceitados en el sentido de que nunca tenemos problemas […] lo que se pacta, se realiza […] es una pata muy importante porque el compromiso que no se cumple es algo que queda marcado […] el compromiso tanto de compra como de pago esta aceitado de tal forma que [los proveedores] nos ven muy bien, estamos muy bien vistos en ese sentido".*

Piensa que la empresa contribuye a la comunidad de Mar del Plata con una marca y un nombre muy fuerte y conocido que la representa. Además, formula que la empresa presta un servicio a los consumidores que consiste en proveer productos de primeras marcas del rubro deportivo a un precio conveniente, sin aprovecharse de las circunstancias económicas del momento. Hace la distinción que se cubren las necesidades de dos tipos de consumidores. Por un lado, los que practican un deporte y por el otro, los que no y solo utilizan los productos para suplir sus necesidades de calzado y vestimenta. En ambos casos, se acerca a los clientes mercadería a precios convenientes y otorgando financiación, que les permite acceder a un producto de calidad y de primera línea.

Menciona que los proyectos de RSE implementados por la empresa surgen de las directivas del dueño, quien asume que la empresa tiene que devolverle algo a la sociedad. En su opinión, esto es importante porque la empresa no es una multinacional que se lleva los resultados al exterior, sino que es parte del país, el cual si se ve perjudicado también perjudica a los negocios de la empresa. Reflexiona que si bien las actividades de RSE son *"un granito de arena",* se debe esperar que con el

tiempo se genere un impacto mucho más grande. Dice sentir que este vínculo es el camino correcto ya que cree que *"todo lo que se da [a la comunidad] de alguna forma vuelve […] de hecho esta empresa también tuvo sus momentos duros y, justamente, por apostar a la forma de trabajo, a respaldar a la gente […] ha crecido y ha cambiado justamente en los momentos más difíciles […] por como es la empresa y como es la bajada de línea que tenemos del dueño."*

En cuanto a los competidores, dice que esta empresa se distingue de ellos principalmente por la calidad de la relación con los empleados y los beneficios laborales que ofrece, a saber: es un empleador que remunera adecuadamente a los trabajadores, paga los sueldos puntualmente todos los meses, todos los empleados están *"en blanco"* ya que no hay ningún trabajador relacionado con la empresa informalmente, y se contrata a los empleados el beneficio de una importante empresa de medicina prepaga. Opina que estas buenas relaciones laborales se trasladan en el trato hacia los clientes y en la imagen que estos tienen de la empresa, lo que redunda en una diferenciación de la competencia. También piensa que la empresa se diferencia en cuanto a la imagen comercial, ya que se tiene especial cuidado en cumplir con todas las exigencias de imagen de las principales marcas en cada una de las sucursales. Señala que la relación con los competidores es normal, cotidiana y sin conflictos, habiendo incluso comunicación para consensuar cuestiones que puedan ser mutuamente beneficiosas, como por ejemplo ponerse de acuerdo en la apertura o no en días feriados y en el establecimiento de horarios comerciales.

Con relación al gobierno en cualquiera de sus niveles, no puede pensar en ningún ejemplo de una relación positiva entre el gobierno y la empresa sino que, por el contrario, es de la opinión que solo genera complicaciones, como por ejemplo fue la ordenanza municipal que obligó a cambiar todos los carteles de los locales de la ciudad de Mar del Plata en el año 2013. Piensa que no hay ningún tipo de apoyo del gobierno hacia la empresa, constantemente aparecen nuevas reglamentaciones en lo comercial e impositivo que generan dificultades, las restricciones en las importaciones retrasan el ingreso de mercadería y, lo que es más, el estado falla en proveer seguridad, lo que obliga a la empresa a contratar seguridad privada.

Cree que la estructura de la empresa es adecuada y justa para cumplir con su misión, lo cual él ve a diario en las actividades de la misma. Opina que a veces existe la tentación de pensar que la estructura es una carga cuyo costo incide en el resultado final, pero la realidad es que si no estuviera esa estructura no se generarían las ventas que permiten existir a la empresa. Piensa que sería posible achicar la estructura para ahorrar costos *"dejando de controlar varias cosas que estamos controlando, pero a partir de [esos controles] hace que tengamos los resultados que tenemos",* por lo que concluye que una cosa lleva a la otra. Menciona que, justamente, es la estructura de la empresa la que permite la capacidad de organización que marca una diferencia con otras empresas del rubro y es tan alabada por los principales proveedores.

Desde su perspectiva laboral personal, expresa que la medida del éxito es cuantitativa y cualitativa. En cuanto a lo cuantitativo, dice que el éxito en una empresa que se dedica a la venta son los números, en realidad más bien el importe del resultado final y no tanto el importe de la venta. En ese sentido, señala que, para medir el éxito de su gestión, utiliza como indicadores los márgenes de las compras y los gastos que de él dependen y van al estado de resultado. En cuanto a lo cualitativo, considera que ha tenido una gestión exitosa al recibir comentarios positivos de los vendedores, encargados y supervisores relacionados con que la mercadería comprada fue de buena calidad, que hubo pocas quejas de los clientes, que no faltaron productos para vender y que los clientes han dejado expresiones de satisfacción.

Manifiesta que en su labor tiene una estrecha relación con el dueño, quién tiene un rol activo en el proceso de negociación con las marcas más importantes. Se siente muy satisfecho de poder contar con el apoyo y respaldo del dueño así como de tener la libertad de poder tomar decisiones importantes en su gestión. También manifiesta tener una buena y coordinada relación con el gerente de ventas y los supervisores, enfocada en cumplir con las necesidades de los clientes; el gerente de ventas y los supervisores, que están cercanos a los clientes, le proveen información relacionada con sus expectativas. Además, se relaciona con el gerente financiero en cuanto a asegurarse que se cumpla con los pagos a los proveedores, con el departamento encargado de la imagen de los locales en lo concerniente a las exigencias de las marcas y con la logística de la empresa para la coordinación de la recepción y disponibilidad

del espacio en depósito para la mercadería comprada. Resume su función en proveer los productos adecuados a los puntos de venta, ya que cree que la empresa tiene muy buena imagen, y el público se acerca a los locales para comprar por la marca de la empresa y la buena atención.

Con respecto a la calidad de vida en la organización, expresa disfrutar del hecho de concurrir a trabajar cada día. De todas formas, es de la opinión que la percepción de la calidad de vida es de carácter personal y depende de cada uno. En lo personal, explica que *"la gente que veo es la gente que quiero que trabaje conmigo, me gusta saludarlos, me encanta el ambiente laboral que hay acá, […] el trato es muy bueno y no tengo nada que decir tampoco del resto hacia mí, […] nunca tuve problemas, […] me encanta ir a trabajar, […] lógicamente el trabajo te lleva a un nivel quizás de discusión o conflicto en algún momento sobre algo o algún tema, pero forma parte del día a día y si se separa lo laboral de lo personal se puede trabajar mejor, yo siempre trato de separarlo y nunca lo mezclo, y por eso nunca tuve conflicto con nadie".*

Entrevista 4:

La entrevista fue realizada a la jefe del sector de gestión de recursos humanos, Profesora en Ciencias de la Educación y Licenciada en Psicopedagogía, de 36 años de edad. Posee una trayectoria docente de 12 años en las universidades FASTA y CAECE de la ciudad de Mar del Plata en las asignaturas de Metodología de Estudio en la carrera de Abogacía, Psicología del Consumidor en la carrera de Licenciatura de Comercialización, Teoría y Diseño Curricular, Psicología de la Personalidad, Teoría del Conocimiento y Psicopedagogía Organizacional en la carrera de Licenciatura en Psicopedagogía, y Evaluación de Desempeño en la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. Es empleada de la empresa desde hace aproximadamente 9 años. Ella fue considerada un informante clave por ser la persona al frente del sector creado especialmente para atender los aspectos vinculados con el desarrollo de los recursos humanos, tema altamente relevante en la agenda de la empresa.

La entrevistada describe su rol en la organización como la persona responsable de la gestión de los recursos humanos, lo que implica 4 áreas de incumbencia básicas: los procesos de evaluaciones organizacionales (que incluye las encuestas de clima laboral,

encuestas al personal jerárquico, evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción al cliente interno), los procesos de selección tanto para locales propios como franquicias, los procesos de capacitación y desarrollo, y el asesoramiento laboral y profesional para con la dirección y para con los colaboradores de la empresa. Agrega que en la faz operativa, el sector también se encarga de la asignación de las dotaciones de personal de las sucursales día a día, asegurándose que cada local posea la cantidad de personal necesaria para su funcionamiento. Finalmente destaca que, más allá de estas responsabilidades descriptas, el rol que se le encomienda al sector al momento de tomar la decisión de separar las cuestiones de manejo del personal en dos áreas distintas años atrás (en el área de gestión de personal por un lado y en el área de liquidación de sueldos como una tarea administrativa por el otro), es el de velar por la promulgación de la misión, los principios y valores de la empresa, y que ellos estén presentes en todas las personas de la organización. En tal sentido, establece que dichos valores son el trabajo en equipo, la excelencia en la atención al cliente externo e interno y la búsqueda de la profesionalidad en cada cosa que la empresa hace tanto en lo comercial como en lo administrativo, aunque este último no esté formalizado por escrito en la declaración de valores *"oficial"*. También menciona la solidaridad como un valor que recientemente ha tomado más relevancia a través de la implementación concreta de actividades vinculadas con la RSE, si bien explica que la RSE siempre ha estado implícita en las actividades de la empresa por las características del dueño.

En cuanto a la razón de existir de la empresa, opina que no debemos olvidar que se trata de una empresa comercial y su objetivo primario es la rentabilidad económica. Sin embargo, señala que también es importante tener en cuenta que *"la empresa, por cómo está desarrollada y por todo el camino que hizo dentro de la comunidad, no me parece como al azar que hoy la empresa quiera devolverle a la comunidad con acciones concretas […] lo que la comunidad también le ha dado a la empresa"*, es decir, que *"si bien la misión primera, [que] tiene que ver con que es una empresa comercial, es tener ingresos, no es a toda costa […] la empresa busca rédito económico, [pero] no a cualquier costo"*. Ejemplifica éstas declaraciones en que la empresa respeta la jornada laboral de los empleados, se cuidan sus condiciones laborales, tiene una excelencia de atención a los clientes y no se engaña a los clientes con el ánimo de aumentar las

ventas, sino que se busca su genuina satisfacción. Añade que la empresa, siendo una empresa familiar, da a la comunidad fuentes de trabajo en condiciones adecuadas, aporta a la comunidad productos de calidad y ofrece una atención a los clientes que hace que el público siga eligiendo la marca; con respecto a la fuente de empleo, señala que ello es especialmente importante para la ciudad de Mar del Plata debido a sus altos niveles de desempleo y su estacionalidad tan marcada: la empresa *"le da a la comunidad […] fuentes de trabajo en condiciones como corresponde, que no me parece menor, es una empresa familiar, de tipo familiar, con desarrollo y me parece que el aporte a la comunidad, independientemente de los programas concretos que hoy tenemos de RSE, […] le da [a la comunidad] la posibilidad de [tener] constantes fuentes de empleo que en una ciudad como Mar del Plata, con niveles de desempleo tan altos y de estacionalidad [también altos], no me parece no menor mencionarlo, y las fuentes de empleo van acompañadas con lo que cualquier persona o cualquier trabajador le corresponde tener, […] [es decir son] fuentes de trabajo con beneficios, con los derechos pero también con otros beneficios, y que en esta plaza no me parece no menor señalarlo".*

Considera que como contrapartida, el aporte que hace la comunidad a la empresa consiste en el prestigio dado en la elección continua que hacen de ella los clientes internos (empleados) y externos (público en general) a lo largo del tiempo; ésta elección es lo que le ha permitido a la organización crecer como tal, siendo los cambios o modificaciones relacionados con el diseño de la organización siempre una respuesta a una buena lectura del entorno para tener en cuenta sus necesidades.

Cree que, actualmente, la estructura de la empresa es adecuada para cumplir con los objetivos de la organización, pero al ser la proyección de la empresa el constante crecimiento, piensa que el día de mañana habrá que seguir adaptando la estructura a las necesidades del entorno. Señala que el diseño de la organización es un proceso dinámico y que siempre tiene que actualizarse.

Respecto a la calidad de vida en la organización, confiesa que, en su caso, su perspectiva está marcada por su propia experiencia personal. Expresa que, si bien no es política de la empresa exigir de sobremanera a los empleados, el estilo de trabajo

enfocado siempre a la superación y al compromiso, hace que ciertos individuos, por sus características personales, pongan en riesgo el balance entre la vida personal y laboral. Señala que incluso es política de la empresa plantear la necesidad de tener un equilibrio entre lo personal y laboral, pero no todos los individuos lo logran manejar. Reflexiona que es un gran desafío para la empresa, sobre todo en las áreas comerciales y no tanto en las administrativas, poder mejorar ésta situación; en la parte comercial, debido al giro del negocio, la rotación de personal entre las sucursales, las rotaciones horarias y la afluencia de público en forma masiva en momentos que hay importantes promociones son aspectos que complican la capacidad de planeamiento de la vida personal de los empleados, ejemplificando la situación con el caso de un vendedor que quiera estudiar o hacer un curso y se le dificulte establecer un horario fijo para cursarlos.

Con gran convicción expresa sentirse orgullosa de las personas que integran la organización y destaca que eso lo más importante de pertenecer a la empresa: *"[me hace orgullosa de pertenecer a esta organización] la gente, sin lugar a dudas […] suena medio tonto decir que hay buena gente laburando, […] pero para mí es el mayor orgullo"*. Señala que el hecho de la calidad humana en la empresa no es una situación aleatoria sino que es la consecuencia de tener la mirada puesta en los valores al momento de la selección de personal; es decir, desde el proceso mismo de selección se busca primero, entre los candidatos a ingresar a la empresa, personas que tengan los valores de la organización, aclarando que en definitiva son los mismos valores del dueño. Dice que la búsqueda de esos valores es incluso más importante que la capacidad profesional, ya que los valores son intrínsecos a cada persona y es difícil inculcarlos, mientras que lo profesional puede ser enseñado a través de procesos de capacitación.

Califica su relación con los superiores como genuina, sincera, de amplitud y de dialogo, pero con las aristas y desacuerdos normales de cualquier relación entre personas, teniendo sus relaciones con pares y colaboradores las mismas características. Destaca que los colaboradores son personas profesionales y, sobretodo, alineadas con los valores de la empresa, que es lo más importante.

Opina que el éxito está relacionado con el concepto de felicidad, siendo una persona exitosa en el trabajo si es feliz en lo que hace, si lo que hace lo dignifica como persona y le puede generar un bien o un servicio a otro individuo.

En cuanto al SEC, dice no saber si el mismo la representa como empleada o representa debidamente al conjunto de trabajadores. De todas formas señala que la empresa no tiene conflictos sindicales o gremiales por lo que no hay una presencia fuerte del sindicato; por otro lado, los delegados sindicales son personas que hace muchos años que trabajan en la organización, lo cual es también positivo para la relación con el gremio. Opina que la ausencia de conflictos está relacionada con los valores y la gestión de personal de la empresa.

Para finalizar, reflexiona que *"la empresa tiene un genuino interés, en esta búsqueda hemos tenido […] aciertos y desaciertos, y que vamos probando como mejorar la relación con el afuera, la relación con el adentro, pero sí creo en el genuino interés de que no da lo mismo, que podemos equivocarnos, para con el afuera y para con el adentro, pero que hay un interés real para que las cosas sean beneficiosas para todas las partes con las que se involucra la organización".*

Entrevista 5:

La entrevista fue realizada al jefe del sector encargado de la imagen institucional, las promociones y la publicidad, Diseñador Gráfico, de 39 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 20 años. Se consideró a este entrevistado como un informante clave por ser el encargado de la imagen institucional de la empresa, aspecto que cobra gran relevancia para la misma. A la vez, su estrecha relación con las firmas multinacionales de marcas deportivas debido a las cuestiones de imagen, han hecho de este entrevistado una fuente de información sobre los proveedores de mercadería para así suplir las limitaciones comentadas en el tercer apartado del último capítulo.

El entrevistado describe su rol en la organización como la persona responsable de la implementación de acciones en las sucursales para incrementar las ventas, las pautas publicitarias en general, la realización de eventos propios para posicionarse en la

ciudad de Mar del Plata y poder ganar mercado, y la imagen y presentación de los puntos de ventas tanto en la parte exterior del local (como las vidrieras y los carteles) como en el interior del local (como el mobiliario y decoración del salón de ventas). Menciona que ésta última responsabilidad incluye el mobiliario específico de las marcas deportivas más importantes, que trabajan con lineamientos internacionales y se deben cumplir con exigencias muy puntuales de imagen, para lo que es necesario trabajar en forma muy alineada con los proveedores.

Es de la opinión que, de puertas para afuera, la comunidad percibe a la empresa como líder en la ciudad de Mar del Plata, siendo reconocida como una de las grandes empresas locales. Cree que esto se debe a la gran presencia de la marca en la ciudad y por el gran desarrollo que ha tenido la empresa, que sorprende al público en general. También considera que la imagen de la empresa en la comunidad está dada por ser uno de los más grandes jugadores que compiten en el mercado laboral.

Considera que un grupo de interés que recibe un impacto positivo por parte de las actividades de la empresa son los clientes, quienes le consta se manifiestan agradecidos de poder encontrar ofertas de primeras marcas. Agrega que además, si los clientes tienen la posibilidad de acceder a una tarjeta de crédito, se les está ofreciendo financiación sin cargo, lo que constituye otro impacto positivo y es bien recibido por la comunidad. Menciona también el trabajo de la empresa con un grupo de voluntarios a través de las acciones de RSE como una devolución de la empresa hacia la comunidad. Cree que el impacto de esto es muy positivo ya que puede servir de ejemplo para otros integrantes de la comunidad, para que en el futuro puedan unirse a los esfuerzos de RSE de la empresa.

Comenta que la empresa tiene una estrecha relación con clubes deportivos de Mar del Plata, quienes afectan a la organización positivamente por su imagen. Explica que, al momento de elegir un club deportivo para apoyar con el auspicio de su marca, se estudia que tenga un nivel competitivo bueno y una cultura social adecuada a los valores de la organización, tales como trabajo en equipo y respeto por las personas. Continua diciendo que esas dos características, el mérito deportivo y social, hacen que

se genere una sinergia entre la empresa y el club, lo que redunda en beneficios para la empresa, como por ejemplo una buena cobertura de prensa para la marca.

Reflexiona que es muy difícil que la empresa reciba impactos negativos desde agentes del entorno debido a que el dueño está convencido de que siempre, desde el interior de la organización, pueden surgir estrategias que compensen los factores externos que no se pueden controlar, como por ejemplo el proceso inflacionario actual: expresa que el dueño dice que *"las cosas que pasan afuera de la empresa nosotros no las podemos manejar, […] [por ejemplo] si nosotros no podemos hacer nada contra la inflación, busquemos estrategias que posicionen a nuestra empresa en otro punto, entonces ahí él [el dueño] encuentra una vuelta a una situación que te genera un malestar social, es como que le encuentra una vuelta positiva […] me parece que lo que hace él, que es bueno, es que trata que eso [lo negativo] no le afecte a la empresa […] él se para en esta postura: pasa esto, yo no puedo hacer nada o si puedo hacer algo no lo puedo modificar, pero con mis herramientas y con lo que tengo sí puedo hacer cosas positivas. Y esa bajada está buena, me parece a mí, para los que trabajamos con él, no sé si pasa en todas las empresas eso"*.

Piensa que la calidad de vida en la organización es muy difícil de medir, responde más bien a características personales de los individuos y no tanto a características de la empresa: *"hay empleados que tienen proyectos, hay mucha gente que está trabajando, se está formando paralelamente a tener el trabajo, está estudiando, se está formando en otra carrera, que lo veo totalmente positivo, porque en este caso el trabajo seria un medio para formarse, y después poderse desarrollar profesionalmente tanto en forma individual, o en otra empresa o mismo dentro de la organización, y después hay gente, sobre todo en lo que es el punto de venta, hay gente que está un poco disconforme con su trabajo, pero me parece que ahí ya empieza a influir mucho la edad, porque una cosa es arrancar siendo vendedor a los 20 y otra cosa es ser vendedor a los 30 años, la expectativa que tenés a una edad y otra es totalmente diferente".*

Con respecto a lo que le genera orgullo o satisfacción por ser parte de la organización, declara que, en su caso, ha sido tener la posibilidad de haber comenzado desde abajo y haber encontrado en la empresa las oportunidades para poder seguir ascendiendo y

creciendo siempre. También le genera orgullo desde lo personal *"tener un buen trabajo porque le puedo brindar cosas a mi familia, fundamentalmente a mis hijos, que tengan una buena educación […] y también el día de mañana […] si yo pueda formarme para poder seguir creciendo".*

Califica a su relación con el dueño, quién es su superior directo, como *"muy buena y es una relación casi fraternal, te diría por los años que hace que nos conocemos y por la forma que él tiene de tratar a los empleados*". Señala que su relación con los gerentes es distinta a la que tiene con el dueño porque no tiene una comunicación muy fluida con ellos, lo que constituye un aspecto a mejorar en el trabajo. Por otra parte, dice que su relación con sus pares (los otros jefes de sector) es muy buena y abierta, pero que en realidad no tiene un contacto asiduo con ellos sino que se establece una comunicación para solucionar problemas puntuales, lo que en general se hace de forma eficiente. Con respecto a quienes están a su cargo, manifiesta que los canales informales hacen que se generen ruidos en la comunicación que dificultan su tarea, como por ejemplo que un colaborador suyo se enteré de información que él tenía que comunicar personalmente. Amplia diciendo que, si bien las relaciones personales son difíciles y hay momentos de roces, tiene en claro que siempre se debe dejar de lado lo personal, ya que lo más importante es que el trabajo se realice de la mejor forma posible.

En cuanto a la competencia, opina que la empresa se distingue de su competidor más importante por la atención a los clientes internos (empleados) y a los externos, y tiene conocimiento que esa particularidad se percibe en la comunidad por los comentarios que le llegan desde otros entornos sociales, como por ejemplo en reuniones con los padres del colegio de sus hijos.

Piensa que los proveedores tienen una muy buena imagen de la empresa, sobre todo por el trabajo del dueño, que tienen una relación muy estrecha con ellos; es política del dueño tratar a todos los proveedores muy bien y cuidar su relación para que ésta se extienda en el largo plazo, no solo respecto de las grandes marcas sino incluso respecto de los pequeños proveedores de insumos y servicios, como por ejemplo la imprenta o el proveedor de bolsas. Considera que los proveedores agradecen esta

actitud, lo que permite conseguir mejores oportunidades y condiciones de compras que la competencia no tiene; también repercute en cumplimiento por parte de los proveedores, ya que le dan a la empresa un trato preferencial.

Opina que el gobierno municipal no tiene en cuenta las necesidades de la empresa como así tampoco las de otras empresas de la ciudad, sino que implementa acciones para su propia conveniencia, perjudicando o beneficiando a todos por igual. Ofrece el ejemplo del nuevo código de publicidad introducido en el año 2013, cuya implementación fue realizada sin tener mucha consideración o planeamiento, y que ocasionó un gran malestar para los comercios de la ciudad al tener que quitar sus carteles, arreglar sus fachadas y colocar nuevos carteles, con los costos que ello implicó. También piensa que el gobierno no cumple con sus funciones con respecto a la seguridad, ya que la empresa sigue sufriendo robos y no se articula ninguna solución para resolver el problema. Concluye que le es muy difícil encontrar aspectos positivos en la relación de la empresa con el gobierno, siendo tal vez un ejemplo la buena promoción turística de la ciudad Mar del Plata por parte de la municipalidad.

Entrevista 6:

La entrevista fue realizada al jefe del área contable, Contador Público y Licenciado en Administración, matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, de 39 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 9 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como un mando medio administrativo de la empresa.

El entrevistado describe su rol en la organización como el encargado del área contable, siendo sus principales responsabilidades la registración contable y la elaboración de informes contables y gerenciales, reportando tanto a la gerencia como al directorio.

Dice que la principal función de la empresa en la comunidad es comercial, siendo su objetivo comercializar artículos deportivos a través de sus dos canales, el minorista y el mayorista. Sin embargo, opina que la empresa impacta en la comunidad más allá del lucro o del objetivo comercial a través de acciones puntuales que pueden ser

catalogadas como beneficios para la sociedad, como el programa de RSE y la realización de donaciones importantes. Amplia manifestando que la empresa no solo vende productos sino que también se esfuerza por dar un servicio a los clientes, tratando de mejorar ese servicio día a día. Su percepción es que ese servicio de atención al cliente, que es un valor agregado que la empresa da a los productos que comercializa, es lo que distingue a ésta de su competencia.

En cuanto a la relación de la empresa con agentes del entorno, considera que la relación con los competidores es la que produce el impacto más beneficioso para la sociedad, ya que la competencia obliga a la mejora continua y hace que la comunidad reciba un mejor producto y servicio.

Con relación a la calidad de vida dentro de la organización, opina que el grupo humano es muy bueno, lo que es muy importante para realizar correctamente el trabajo considerando que se comparten gran cantidad de horas con los compañeros de trabajo cada día. En ese sentido, señala que el clima laboral es un punto muy fuerte que tiene la empresa a su favor. También aclara que si bien puede haber acciones puntuales que afecten a algunos individuos en mayor medida que a otros, no se puede negar que, en general, la calidad de vida es adecuada, lo que se traduce en que la empresa permite lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.

También menciona al grupo humano con el que comparte *"muchas horas de mi vida todos los días"* como el principal factor que lo hace orgulloso de pertenecer a la organización. Otro factor de orgullo lo constituye el prestigio y renombre que tiene la organización en la comunidad, del cual le llegan comentarios en distintos ámbitos sociales fuera del laboral.

Al describir su relación con los superiores, hace una distinción entre su superior inmediato y la gerencia a la que responde, estableciendo que, si bien en ambos casos es buena y cordial, con la gerencia quizás se producen algunos cortocircuitos en cuanto a la comunicación y a la definición de criterios. Con respecto a sus pares, señala que existe un grupo de trabajo administrativo coordinado e interdisciplinario, en donde no existen imposiciones sino que las decisiones son colegiadas o consensuadas. En cuanto a la relación con sus subordinados, expresa satisfacción en el hecho que se trata de

personas formadas profesionalmente, lo que le permite *"hablar el mismo idioma"*, simplificando así el proceso de comunicación y la realización de las tareas del área. También dice que da a los subordinados una gran participación en la toma de decisiones, delega en ellos tareas aunque no la responsabilidad final de ellas, les da libertades y trata que el ambiente sea el más ameno posible.

Menciona que la medida del éxito en su trabajo tiene una faz cualitativa y una cuantitativa. La cualitativa tiene que ver con los buenos comentarios que escucha de integrantes de otras áreas que reciben ayuda del área contable para resolver sus problemas. La cuantitativa tiene que ver con los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente interno, donde se pueden ver el éxito del servicio que presta el área.

Su opinión del rol que cumple el gobierno en relación con la empresa es únicamente el de ser agente de recaudación impositiva. En este sentido opina que la presión impositiva es muy alta, y ello influye negativamente en las decisiones que toma la empresa, como por ejemplo abrir una nueva sucursal o entrar en un nuevo mercado. Continúa explicando que actualmente observa que el impacto del gobierno viene siendo negativo, sin perjuicio que la empresa lo esté sorteando bien y siga desarrollándose. Considera que, más allá de cualquier ideología política, el gobierno no funciona en forma correcta, ya que los servicios que presta a la empresa no valen los altos impuestos que paga.

Entrevista 7:

La entrevista fue realizada al jefe del área impositiva, Contador Público y Licenciado en Administración, de 32 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 9 años. Este entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como un mando medio administrativo de la empresa y por estar en contacto con las agencias de recaudación impositiva gubernamentales.

El entrevistado describe su rol en la organización desde su función de liquidar todos los impuestos de la empresa, así como de su obligación de mantenerse actualizado

respecto de la legislación tributaria, ya sea municipal, provincial o nacional. También establece que su rol es velar por el cumplimiento de la legislación vigente por parte de la empresa.

Opina que la empresa se relaciona con la comunidad por el intercambio de recursos económicos, además de su función social que cumple a través de su rol como comercio y de las políticas de RSE. Reflexiona que la comunidad justifica la razón de ser de la empresa al recibir ganancias de ella; es decir, como empresa comercial, toma de la comunidad recursos económicos y recursos humanos, y los utiliza para llevar a delante su función. También menciona que los empleados pertenecen a la comunidad, y la empresa es un empleador muy importante en Mar del Plata. Señala que la imagen de la empresa ha mejorado mucho en los últimos años y el público la percibe como una empresa importante y seria de la ciudad.

Relata que por sus responsabilidades interactúa mucho con el personal de los organismos de recaudación en los distintos niveles de gobierno y percibe que no se tienen en cuenta las necesidades de la empresa sino que solo se la considera como un contribuyente más. Con respecto a la relación del gobierno con la empresa, expresa que *"la empresa no deja de estar inmersa en esta Argentina que vivimos hoy, que me parece que todo lo que aportamos […] desde el punto de vista económico a través de la presión tributaria que sentimos nosotros como personas, […] me parece que la empresa también lo siente, una presión tributaria excesiva respecto de lo que recibe del estado, ya sea a través de impuestos o tasas que, teóricamente, tienen que tener una contraprestación clara, me parece que, lo que aporta la empresa y […] nosotros las personas, es mucho más de lo que recibimos del estado, ya sea en seguridad [para la empresa], y llevado a las personas, en educación, salud; me parece que lo que aportamos no se balancea con lo que recibimos de parte del estado."*

En relación a la calidad de vida en la empresa, la percibe como, en general, muy buena en comparación *"a lo que uno escucha en otras organizaciones de Mar del Plata"*. Manifiesta sentirse bien tratado y bien remunerado, sin perjuicio que las jornadas de trabajo son largas. Reflexiona que el hecho de que los empleados, en general, elijan permanecer en la empresa por mucho tiempo es debido a que la calidad de vida es

buena. Menciona que su la relación con los compañeros y superiores siempre fue excelente, excepto en el caso de un jefe que considera que *"el que no estaba dentro de los parámetros de normalidad era él"*, ya que de hecho ha dejado de pertenecer a la empresa.

Menciona como fuente de orgullo personal y profesional las oportunidades que le ha dado la empresa a través del tiempo para crecer en la organización: "*A mí, como persona y como profesional, la empresa me fue dando distintas oportunidades. Siempre que me dijeron algo nunca fue ni para atrás ni en el mismo nivel, sino que de a poquito se fueron dando cosas de un poquito mayor responsabilidad y un aprendizaje para mí y una mejora, con lo cual me parece que eso es lo que mejor me hace sentir a mí de pertenecer a esta empresa, que por lo menos a mí […] siempre me fueron dando una chance".* Opina que la empresa posee una estructura que no es totalmente rígida y posee una cierta flexibilidad que él, debido a sus características personales, le ha permitido una buena inserción.

Es de la opinión que el sistema sindical del país no representa a ningún empleado, lo cual es generalizado y no se restringe solamente al SEC. Manifiesta entender cuál es la función del sindicato pero no se siente representado por él; cree que su función está actualmente desvirtuada y es una organización que algunos individuos utilizan en beneficio propio. En cuanto a la defensa de los intereses de los trabajadores, opina que el SEC es bastante pasivo, tibio y con poco ímpetu en cuanto a las acciones de fuerza en comparación con otros sindicatos.

Entrevista 8:

La entrevista fue realizada al jefe de ventas del canal mayorista, Técnico Dental, de 41 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 12 años. Este entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como un mando medio comercial de la empresa y por su contacto asiduo con los clientes mayoristas de la misma. También es importante señalar que sus estudios no están relacionados con la actividad comercial, lo cual agrega otro ingrediente para poder obtener una visión diferente.

El entrevistado describe su rol en la organización como quién tiene la función de realizar ventas a clientes con franquicias y otras ventas mayoristas, cumpliendo objetivos de ventas, así como ofrecer el servicio de asesoramiento a los clientes para que puedan tener una mejor rentabilidad en sus propios puntos de ventas.

Señala que la empresa se dedica netamente a la compra y a la venta de mercadería, proveyendo productos que hoy la sociedad necesita. En este sentido, opina que la empresa desempeña un rol importante, ya que brinda un servicio a la comunidad y se acerca mucho a ella a través de sus puntos de venta y, debido al formato de su negocio, por medio de ofertas y de promociones. A su vez, expresa que la comunidad le ha permitido a la empresa crecer mucho y tener firmeza a pesar de la situación del país.

Con respecto a la competencia, dice que *"nos sirve desde el punto comercial para no quedarnos quietos"* y que *"la competencia tiene que estar porque sino uno como empresa se queda".* Considera que muchos ven a la competencia como algo negativo, pero él lo ve como el factor que mantiene a la empresa en estado de alerta. Le parece que la empresa se distingue de su competidor más importante por dos cuestiones. Una es la atención al cliente, y con respecto a eso la empresa tiene una gran ventaja. Otra es en el ofrecimiento de productos de oferta. Reconoce que el principal competidor tiene una ventaja en cuanto a la imagen en los puntos de venta pero cree que debido a la actual situación del país el público busca productos en oferta, y en ese punto la ventaja la tiene la empresa: *"esto es un juego de ajedrez, son movimientos de los dos lados, donde mejora uno el otro va a tratar de mejorar."*

Le parece que el gobierno impacta en las actividades de la empresa por su rol a nivel económico, que en realidad afecta a todo el país y la empresa no es una excepción. En el aspecto comercial, opina que la situación económica a nivel sociedad hace que el público cuide mucho el gasto, y la empresa al tener muchos productos de oferta se ve favorecida.

Califica a la relación con los clientes como de confianza, con un genuino interés por hacer que su negocio mejore y no solo como un potencial de venta. Piensa que los clientes ven a esta empresa como solida, con un grupo de gente que sabe lo que hace

y que les permite hacer su negocio. Menciona que es objetivo de la parte comercial darle un servicio al cliente que le permita ser de ayuda en la solución de sus problemas.

En cuanto a la calidad de vida en la empresa, manifiesta llevarse bien con todos. Es su punto de vista que el ambiente laboral es agradable, pero también la empresa es muy exigente y dinámica, donde hay que adaptarse a diferentes cambios. Opina que depende mucho de la personalidad de cada uno saber manejarse para ponerse limites, de lo contrario se llega a un punto donde se rompe el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Considera que hay muchos beneficios de trabajar en la empresa, el más importante siendo que es posible hacer llegar inquietudes y hablar con los pares, los gerentes e, incluso, el dueño mismo, posibilidad que no existe en otras grandes empresas que él ha trabajado anteriormente. Dice: *"yo creo que la empresa tiene hoy un grupo de personas que […] tienen puesta la camiseta y yo creo que buscan que esto crezca […] creo que el dueño ha formado la gente que le permite mover todo esto".* Respecto de lo personal expresa: "y*o hoy tengo la suerte o la gracia de poder estar ocupando un lugar donde se me da la responsabilidad, donde se me da muchísima autonomía para tomar decisiones, para resolver cosas […] mas allá que yo no estoy formado con estudios que tienen que ver con la empresa, para mí [eso] es algo muy importante".*

<u>Entrevista 9:</u>

La entrevista fue realizada a un sub-encargado y vendedor en una sucursal de la empresa, de 40 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 7 años. Este entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como perteneciente a los puntos de venta y por su asiduo contacto con los clientes minoristas.

El entrevistado describe su rol en la organización como quién tiene la función de sub encargado en los locales, que la define como la responsabilidad de manejar un equipo de venta y de participar en la administración del local.

Considera que la razón de existir de la empresa es dar un servicio al cliente respecto de sus necesidades relacionadas con el calzado e indumentaria deportivos. Su opinión es que la empresa impacta en la comunidad a través de sus actividades hacia los clientes, como la buena atención y el ofrecimiento de soluciones. A su vez, piensa que la comunidad le da a la organización la publicidad del *"boca a boca",* que es la consecuencia de la buena atención. Manifiesta que ve cambios en la organización que surgen de tener en cuenta a la comunidad, desde lo comercial en el hecho que la empresa siempre está a la vanguardia de cómo atraer clientes a los locales, y desde lo que no es comercial en la ayuda a las escuelas por el programa de voluntariado, que da una satisfacción en ver como una empresa grande se preocupe por instituciones de la ciudad.

Reflexiona que la relación de la empresa con los clientes *"es un ida y vuelta",* donde se busca que, además de hacer la compra, el cliente se sienta bien atendido y, como consecuencia, vuelva a acercarse a los locales en el futuro. Señala que para lograr esa atención al cliente no se debe focalizar solo en el hecho de vender, sino también en el asesoramiento y la escucha de los clientes. Cree que justamente en la atención al cliente es donde la empresa se diferencia de la competencia.

Opina que la calidad de vida es buena, y es patente que la empresa entiende las necesidades del empleado, ya que percibe bastante flexibilidad en cuestiones tales como el otorgamiento de licencias o el entendimiento que las personas, por el hecho de ser seres humanos, se enferman. Señala que su relación con los otros empleados es muy buena pero que, por el hecho de ser la empresa muy grande, no es posible conocer a todos los empleados; de todas maneras, aunque no conozca a todos sus compañeros individualmente, tiene la convicción que todos los empleados son iguales a los ojos de la empresa.

Manifiesta que, como empleado, la empresa le da la posibilidad de crecer y de poder avanzar a través de las capacitaciones, del proceso de aprendizaje en el trabajo diario y de la política de promoción interna: *"yo estoy orgulloso porque la empresa te da la posibilidad de crecer, y está el que la aprovecha y está el que no, obviamente, pero la empresa te da la posibilidad y no sale a buscar gente afuera para dar ciertos cargos […]*

las búsquedas se hacen internas […] uno cuando trabaja en lugares quiere crecer y por eso pasa mucho tiempo tratando de esforzarse y a veces las oportunidades [en otras empresas] no llegan porque […] traen gente de afuera para que hagan distintos tipos de trabajo que, por ahí uno que está mucho tiempo en la empresa y ya conoce, también está capacitado para poder hacerlo y con más razón, porque uno está adentro de la organización y conoce también el funcionamiento [de la empresa]."

Con respecto a su relación con el SEC, manifiesta no conocer si lo representa debidamente o si cumple con su función, ya que dice no prestarle atención así como tampoco encuentra ningún interés en el sindicato.

Entrevista 10:

La entrevista fue realizada a una empleada del área comercial de imagen, Diseñadora Industrial con Especialización en Productos, Secretaria del Colegio de Diseñadores Industriales distrito 2 (CDI 2), de 34 años de edad. Es empleada de la empresa desde hace aproximadamente 9 años. La entrevistada fue elegida como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como empleada no jerárquica comercial relacionada con la imagen de la empresa y por su asiduo contacto con las firmas multinacionales en lo que respecta a imagen de marcas.

La entrevistada describe su rol en la organización como el trabajo en todo lo que respecta a la estética y la funcionalidad relacionada con la exhibición de los productos en los puntos de venta, en lo que es su interior para mostrar la mercadería y en lo que es el exterior para mostrar la fachada institucional. Agrega que también tiene el rol de nexo entre los proveedores y la empresa para poder adecuar la imagen de las diferentes marcas que se comercializan dentro de los locales.

Cree que la razón de ser de la empresa es la comercialización de productos deportivos, los cuales son usados en escuelas, clubes y en actividades deportivas dentro de la comunidad. Señala que la empresa también realiza otras actividades relacionadas con la comunidad, como el fomento del deporte a través de eventos como marca, patrocinio a deportistas, el otorgamiento de créditos personales acercando productos a gente que no tiene acceso a una tarjeta de crédito, y los programas de RSE. Resume

la imagen de la empresa en la comunidad como: *"la empresa siempre está presente acompañando al deporte"*. Reflexiona que, a su parecer, ésta le parece que es una empresa interesante, dinámica, en constante movimiento, con muchos años de trayectoria, con muchos empleados que trabajan hace muchos años y con el mismo liderazgo a través del tiempo, siendo un ejemplo digno de analizar, ya que no cree que deba haber muchas organizaciones similares a ésta.

Opina que la empresa está muy mimetizada con la competencia en Mar del Plata, donde el principal competidor tiene una posición similar en la plaza. Cree que ambos competidores son un gran complemento, ya que hacen que quieran superarse mutuamente, lo que permite la mejora continua. Admite que el principal competidor es muy bueno en lo que respecta a la presentación de productos desde la estética y la organización. Por otra parte, detecta que, desde su posición y por el contacto que tiene con los proveedores, la empresa tiene mejor relación con las marcas que la competencia; los proveedores están conformes con la manera de resolver los problemas de exhibición, siendo su percepción que la empresa cuida la imagen de sus marcas.

Cree que la calidad de vida en la organización es muy buena así como la relación entre los empleados. Sin embargo advierte que, si el trabajo *"se toma muy a pecho"* se torna muy exigente por la dinámica que tiene la empresa, que no se detiene nunca y está en constante crecimiento. Señala que la jornada laboral, si bien está dentro de lo que marca la ley, es muy extensa y el individuo consume mucha energía dentro del horario laboral. Destaca que lo que le da orgullo de pertenecer a la organización es el grupo humano: *"[me siento orgullosa de] el grupo humano, no puedo hablar del 100% porque no conozco el 100%, pero te encontrás con muchas personas y con muchos ejemplos de vida acá que te hacen sentir orgullosa de que trabajas con gente que es gente, no son solamente legajos".*

Con respecto al SEC, dice: *"desconozco como me representa y nunca me interesó tampoco, no es que no tuve respuesta cuando pregunté […] la verdad que es algo que nunca me llamo la atención".*

<u>Entrevista 11:</u>

La entrevista fue realizada a una empleada del área administrativa, estudiante de ciencias económicas, de 36 años de edad. Es empleada de la empresa desde hace aproximadamente 12 años. La entrevistada fue elegida como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como personal no jerárquico administrativo de la empresa.

La entrevistada describe su rol en la organización como empleada administrativa contable, cuyas tareas incluyen la registración, la recolección de información y la preparación de informes.

Desde su punto de vista, define a la empresa como netamente comercial, dedicada a la venta de sus productos y que viene a cubrir una necesidad en un nicho económico, que en este caso es principalmente el calzado deportivo. Menciona que la comunidad le provee a la empresa el recurso humano mientras que el gobierno le provee servicios. Sin embargo, dice que muchos de los servicios que ofrece el estado son insuficientes, como por ejemplo menciona a la seguridad como un punto en particular donde lo que se brinda no es lo que se necesita. Destaca que otro servicio que el estado falla en proveer a la empresa es la protección económica debido a la falta de controles que favorecen la aparición de competencia desleal, mercadería falsificada y comercios que no están en regla. Agrega que la empresa cumple con su carga impositiva e invierte en una estructura formalmente mientras que existen comercios competidores que no, lo que constituye competencia desleal.

Percibe que la organización actualmente está realizando cambios que tienen en cuenta las necesidades de la comunidad debido a la implementación de acciones de RSE. Sin embargo, menciona que de todas maneras la empresa siempre colaboró con el desarrollo de la comunidad. Expresa que lo que sucede ahora es que se le dio formalidad a la solidaridad y se la institucionalizó, incluyendo de alguna manera a todos los empleados, pero la empresa siempre hizo acciones solidarias relacionadas con los comedores, hospitales y en lo concerniente a lo deportivo en la ciudad. En tal sentido, cita un ejemplo desde su experiencia personal: en una ocasión ella solicitó ayuda a la empresa para un comedor y le fueron donadas zapatillas y otros elementos. Es de la opinión que la comunidad tiene una buena impresión de la empresa, basada

en sus relaciones personales fuera de ella. Reflexiona que, tal vez esa imagen de la empresa que tiene su entorno cercano, tiene que ver con que ella en situaciones sociales valoriza el buen trato y las condiciones laborales de la organización.

Menciona la construcción de la terminal ferroautomotora de Mar del Plata, que aumentó la afluencia de público en una cierta zona de la ciudad dónde hay un local de la firma, como un ejemplo de cómo un acontecimiento del entorno que puede afectar a la empresa, en este caso positivamente. También opina que la situación general económica del país afecta a la empresa así como, desde lo social, el crecimiento de la violencia y la inseguridad, que afecta más a unas zonas de la ciudad que a otras.

Califica como muy buena a la calidad de vida en la empresa. Destaca que el clima laboral es excelente y lo único que se le ocurre se pueda mejorar es flexibilizar la estructura administrativa, ya que es muy rígida y a veces no acepta la introducción de cambios desde la posición que ella ocupa.

Expresa que siente orgullo por el trato que tiene la empresa hacia el personal: *"lo que sobresale de la empresa, que a mí me llama mucho la atención, […] a pesar de verlo en reiteradas oportunidades en estos doce años nunca deja de sorprenderme, es como se consideran los casos puntuales de las personas, las situaciones particulares de cada uno, por decirte algo, necesitas estudiar, te consideran, te arreglan los horarios, podés estudiar, tenés enfermo a alguien, bueno, tratan de arreglarte las vacaciones, las licencias, lo que sea, para que vos puedas por ahí abocarte a eso, creo que sobresale la consideración al empleado como un ser humano y no solamente como un empleado con obligaciones, eso para mí sobresale y siempre me sigue sorprendiendo a pesar que, ya te digo, para mi es común porque lo veo siempre, pero a pesar que es común me sorprende".*

Señala que su parte favorita de pertenecer a la organización es el grupo humano, que se disfruta en el trabajo y también se tiene como un beneficio fuera del ámbito laboral. Considera que el grupo humano es un beneficio de pertenecer a la organización, ya que si no perteneciera a ella no hubiera conocido a sus compañeros de trabajo. Dice que las relaciones que tiene con los otros empleados son fundamentalmente de respeto, independientemente de las características y del puesto jerárquico de cada

uno: "*esa es mi experiencia, que siempre me he sentido respetada, y yo trato de hacer lo mismo para los demás".*

Con respecto a la relación con el SEC, expresa no tener mucha información como para emitir una opinión, es decir, dice no saber cómo funciona, no haberse enterado de acciones puntuales, no estar al tanto de los beneficios de estar o no afiliada, y, en general, nunca tuvo interés en averiguar sobre el tema.

Entrevista 12:

La entrevista fue realizada a una empleada del área administrativa, estudiante de la carrera de Instrumentación Quirúrgica, de 23 años de edad. Es empleada de la empresa desde hace aproximadamente 1 año y medio. Posee un vínculo familiar con el dueño de la empresa. La entrevistada fue elegida como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como familiar del propietario, lo cual resulta valioso para la investigación debido a las características que reviste una empresa familiar vistas en el marco teórico.

La entrevistada describe su rol en la organización como empleada administrativa que se desempeña en el área de créditos, abocada principalmente a tareas administrativas relacionadas con los créditos personales.

Define a la empresa como un comercio que busca satisfacer necesidades de consumo y vestimenta de la comunidad mediante sus productos. Marca que existen tres tipos de clientes en relación a la mercadería que comercializa la empresa: aquellos que practican deportes, aquellos que consumen los productos de moda o que eligen los productos que desean, y aquellos, de menores recursos, que consumen lo que pueden. Desde su experiencia laboral relacionada a los créditos personales, percibe que hay un determinado tipo de público de bajos ingresos que se beneficia con la financiación de la empresa, ya que de otra manera no podrían acceder a determinados productos. Menciona que la empresa devuelve solidaridad a la comunidad, manifestando que eso no es algo nuevo sino que lo ha visto desde siempre como integrante de la familia. Atribuye ese gusto por la solidaridad a las características personales del dueño. Opina que, desde la comunidad, la empresa recibe dinero y fidelidad de los clientes. En ese

sentido, piensa que los clientes, en general, están conformes y se sienten mejor atendidos que en la competencia.

Manifiesta que sus responsabilidades laborales hacen que se relacione mucho con la compañía financiera que provee los créditos personales para los clientes, y en virtud de esa relación considera que dicho proveedor de servicios financieros tiene una muy buena imagen de la empresa, así como la relación es también excelente debido a que hay muy buena predisposición por parte del sector administrativo para realizar eficientemente el trabajo.

Expresa que su relación con el resto de los empleados es buena, especialmente considerando su caso en que temía que, por ser familiar, tendría un trato distante, pero descubrió que fue bien aceptada.

Ella está orgullosa de la empresa desde antes de formar parte de la misma por el conocimiento que tenía de la firma debido a su relación familiar. Señala que ahora, formando parte de la empresa, está aún más orgullosa, manifestando que su parte favorita es la flexibilidad del horario de trabajo, lo cual distingue a esta empresa como empleador de los empleadores que ella había tenido en su experiencia laboral pasada: *"Yo creo que, en general, es muy flexible la empresa con todos, sea que estés enfermo, sea que tenés algo, sea lo que sea que tengas que hacer, me parece que es muy flexible […] o por lo menos desde mi experiencia en otros trabajos, nada que ver."* Destaca que la empresa siempre tiene en cuenta las necesidades de los empleados: *"Si, yo creo que [la empresa tiene en cuenta las necesidades de los empleados] mucho, mucho. Si me parece que también uno, como empleado o la mayoría de los empleados, somos inconformistas, como que uno siempre va a querer mejores condiciones de las que hay, uno siempre va a mirar lo que no hay y no todo lo que hay, que me parece que en la empresa es un montón, y esto sí que no lo digo por ser parte de, o ser familiar; […] te pase lo que pase con un familiar o con quien sea, o con el acto de tus hijos, o con lo que sea, me parece que siempre es flexible […] por algo están todos acá hace mucho años y se siguen quedando."*

Con respecto a la relación con el SEC, expresa no tener ningún conocimiento sobre el mismo y tampoco interesarle averiguar sobre el tema.

Entrevista 13:

La entrevista fue realizada a un empleado de la tesorería, estudiante de ciencias económicas, de 28 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 8 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como personal no jerárquico administrativo de la empresa y por su contacto asiduo con las entidades financieras.

El entrevistado describe su rol en la organización desde su función en el sector de tesorería, que implica las tareas de controlar los extractos bancarios y conciliar todo los movimientos bancarios en forma diaria, así como la preparación de fondos y cheques para realizar pagos, la administración del efectivo de las sucursales y la preparación de informes financieros.

Describe la función de la empresa como ofrecer mercadería y una buena atención, con el ánimo del lucro económico. Señala que el principal aporte de la empresa a la comunidad es mejorar los precios de los productos deportivos, especialmente del calzado, para toda la población de la ciudad. Cree que este efecto se logra a través de la magnitud de la empresa, que le permite generar un volumen de negocios a precios competitivos, y si la empresa no estuviera Mar del Plata seguramente el público debería pagar precios mayores por los productos, ya que observa un oligopolio en la ciudad por la existencia de solo dos grandes jugadores, uno de los cuales es ésta firma. Opina que la comunidad le devuelve a la empresa confianza, que hace que los clientes vuelvan reiteradas veces a comprar y es lo que le permite a la empresa existir. Agrega que las acciones relacionadas con la RSE por parte de la empresa responden a una necesidad que la dirección detectó en el entorno.

Desde su experiencia laboral, percibe que las entidades financieras consideran a la empresa como importante y le dan un lugar significativo en sus instituciones. Dice que la empresa genera un importante caudal de movimiento financiero, por lo que recibe una atención y trato diferencial por parte de los bancos. Señala que la relación en el mercado financiero es, en general, muy buena.

En cuanto a la calidad de vida en la organización, considera que ésta es buena; si bien hay cosas que se pueden mejorar, él conoce que existen otras empresas de la ciudad donde la situación es peor al respecto. Manifiesta que debido a sus responsabilidades él se relaciona mucho con las sucursales y la gerencia financiera así como áreas administrativas vinculadas con el giro financiero, como contaduría, créditos y pagos a proveedores, siendo las relaciones con los otros empleados buena a pesar de que, debido a la naturaleza de su trabajo que es la administración del dinero, a veces genera discusiones. Menciona que, por su afición personal a los deportes, su parte favorita de pertenecer a la empresa es el acceso a mercadería y a información relacionada con los deportes.

Considera que, al ser ésta una empresa grande en Mar del Plata, la municipalidad debería considerarla en sus políticas por la cantidad de puestos laborales que genera. Piensa que el gobierno actual, ya sea el local o el nacional, no fomenta mucho la actividad que desarrolla la empresa, por lo que su impacto es más bien negativo si bien desde el discurso dice apoyar a las empresas nacionales. En este sentido, ejemplifica que el cierre de las importaciones y el tipo de cambio alto son factores negativos para la empresa generados por el gobierno.

Opina que el SEC, si bien es un sindicato que no tiene mucha fuerza, de todas maneras lo representa debidamente como trabajador, aunque admite que en realidad nunca tuvo un problema por el cual necesitara su asistencia.

Entrevista 14:

La entrevista fue realizada a un empleado que actúa en la recepción de un local de venta, delegado sindical en la empresa por el SEC, de 50 años de edad. Es empleado de la empresa desde hace aproximadamente 7 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de empleados desde su punto de vista como personal no jerárquico en puntos de venta de la empresa y por su condición de delegado sindical.

El entrevistado describe su rol en la organización como delegado gremial, con la función de representar a sus compañeros, mantener actualizados a los trabajadores de

las cuestiones gremiales y defender a los empleados en el caso de existir un conflicto laboral.

Desde su punto de vista, la empresa tiene un rol de servir y hacer conocer las marcas deportivas en la ciudad. Opina que la organización brinda un servicio de atención al cliente a la comunidad y, a su vez, recibe servicios y dinero de la comunidad. Considera que la empresa cambia constantemente en función de las necesidades sociales de la comunidad, independientemente de su crecimiento comercial. Relacionado con el servicio que brinda a la comunidad, destaca que la empresa capacita al personal para que pueda atender satisfactoriamente a los clientes.

Piensa que la calidad de vida en la organización es buena y señala que es una empresa que está bien vista sindicalmente. Menciona que desde dentro del gremio el nombre de la empresa está relacionado con cualidades positivas y que los directivos del sindicato la ven como una empresa con gran crecimiento, lo cual hace que crezca su cantidad de empleados y afiliados, incluso ya pasando en importancia a supermercados y distribuidores mayoristas de la ciudad. Desde la visión sindical, considera que la empresa está muy bien vista y que tiene una mejor imagen que su competidor directo en la ciudad de Mar del Plata: *"Según lo que se comenta adentro del gremio, está mejor pago el personal de esta empresa que [el de] la otra empresa y el trato que tiene [es mejor también], es decir, se van perfeccionando los empleados acá, que en la otra empresa no se perfeccionan, y [los empleados de ésta empresa] van creciendo"*.

Expresa que la relación de la empresa con el SEC es buena, y que la empresa, al ir creciendo en personal y afiliados, tiene gran relevancia, es decir, el sindicato la tiene en cuenta como referente al momento de tomar determinaciones tanto por su importancia como por su comportamiento. Destaca que la empresa siempre paga los sueldos en tiempo y forma, lo que para la mirada del sindicato es de fundamental importancia y hace a la imagen de la empresa. Comenta que, dentro del gremio, otras empresas de Mar del Plata no tienen tal nivel de cumplimiento en cuanto a la remuneración del personal. En cuanto a conflictos, dice que hay una ausencia de ellos:

"En la empresa no tenemos conflictos laborales y estamos más para la parte social, porque la empresa, dentro de todo, nos da muchos beneficios [a los empleados]".

Como empleado, considera que el sindicato lo representa debidamente: *"Yo pienso que si [me representa debidamente como empleado], más que bien. Me representa a mí como delegado, me respalda como delegado, respalda a mis otros dos compañeros que también [son] delegados, y a su vez representa no solamente al afiliado sino al personal [que no está afiliado]".* Menciona los beneficios que da el SEC a sus afiliados, como ser beneficios en maternidad, turismo, cursos terciarios, servicios personales y el camping.

Con respecto al conflicto con el Sindicato de Choferes de Camiones, opina que su intención es abarcar todo lo relacionado con el transporte, pero que quiere tener injerencia en actividades que están muy débilmente relacionadas con el transporte, lo que es incorrecto. Relata que, en su momento, hubo un pequeño conflicto cuando la empresa abrió el nuevo depósito comercial. Entonces, el SEC fue contactado desde Camioneros en referencia a la empresa por observarse un importante movimiento de grandes camiones en el depósito central, lo permitía sospechar que la misma incurría en actividades de logística. El reclamo era por estudiar la posibilidad de pasar empleados de un gremio al otro, pero el conflicto no trascendió ya que rápidamente se aclaró que la injerencia de Camioneros debía ser *"de puertas para afuera"* del depósito comercial, porque los camiones a los que hacía referencia el gremio pertenecían a empresas de fletes.

Entrevista 15:

La entrevista fue realizada a un cliente mayorista, de 38 años de edad, que posee 5 locales propios con la modalidad de franquicia, y quien próximamente abrirá otro más. Es cliente de la empresa desde hace aproximadamente 12 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de clientes.

El entrevistado describe su rol respecto de la organización como una relación comercial de compra de mercadería para suplir sus unidades de negocio y la representación de la marca de la empresa.

En su opinión, la empresa existe para cubrir una necesidad de la población en cada mercado donde está presente, que consiste en no tener un individuo que desplazarse para poder encontrar un producto de calidad, especialmente en las localidades que están lejos de una ciudad importante. Considera que la empresa también existe para suplir necesidades a nivel social, que en la medida de lo posible, siempre se intentan cubrir. Opina que la relación de la empresa con la comunidad es *"un ida y vuelta"*, es decir, *"es ayudar a la gente que, en definitiva, es la que después te compra"*. También considera que la empresa es una parte inseparable de la comunidad: *"Siempre tenés que dar un poco […] yo puedo vender en la localidad que estoy pero yo vivo en la localidad que estoy"*. Por otra parte, la empresa recibe de la comunidad publicidad y presencia de marca a cambio de lo que le da. Percibe que la comunidad ve a la empresa como seria y con presencia grande, con una muy buena percepción de la población en lo que son los productos, de la financiación que ofrece, de promociones que hace y de la garantía que se da en el calzado. Remarca que, en realidad, esas son todas cosas que la diferencian de la competencia. Agrega que los clientes perciben que la empresa es una cadena grande y una marca reconocida, y sienten mayor tranquilidad al comprar en un local de la empresa porque saben que, ante cualquier eventualidad, pueden hacer un reclamo y ser escuchados; es decir, la empresa no solo vende el producto sino que también da una garantía sobre el mismo, siendo eso una ventaja sobre los competidores. Menciona a las actividades de RSE de la empresa como un ejemplo de un cambio en la organización que surge de tener en cuenta las necesidades del entorno, que diferencia a esta empresa de las demás de la ciudad de Mar del Plata y, en ese sentido, opina que ésta *"es una empresa de avanzada"*. Destaca que la empresa también realiza otra importante función social capacitando constantemente a su personal. Considera esto *"una función social a puertas para adentro"* en donde se beneficia a los empleados y a la misma sociedad, ya que las capacitaciones forman a individuos que luego son útiles en otras organizaciones de la comunidad. Su imagen es que ésta es una empresa muy transparente, en la que se les da mucha importancia a las personas, tanto a los empleados como a los clientes.

Desde su perspectiva como cliente, manifiesta sentirse muy bien atendido y escuchado en cuanto a sus necesidades. Menciona que el hecho que la empresa tenga un

departamento con gente capacitada exclusivo para atender a franquicias ya da la pauta de cómo es la atención que recibe. Reflexiona que, como toda transacción comercial, puede haber *"idas y vueltas o épocas mejores y peores",* pero es su percepción que está claro que la empresa sabe que el buen negocio debe ser para las dos partes.

Opina que el gobierno o el estado despilfarra recursos, cosa que no sucede en el ámbito privado, y ese despilfarro es un perjuicio para todos ya que eso empobrece a la comunidad en general, lo que reciente la actividad comercial: *"En los estados que se manejan bien tenés sociedades con poder adquisitivo. En los estados en que se manejan mal tenés sociedades empobrecidas. ¿Y las sociedades empobrecidas que brindan? Comercios empobrecidos, comerciantes empobrecidos […] yo soy de los que cuando va por un lado y ve 4 tipos sentados y 1 trabajando, y son municipales [pienso que] me están robando la plata a mí, capaz que es medio utópico, pero yo lo considero así".* En cuanto al papel del estado como proveedor de servicios indivisibles, considera que éstos no se brindan ni a él, ni a la empresa, ni a nadie; considera que paga impuestos a cambio de nada, y resume su opinión del gobierno de la siguiente manera: *"hay que cumplir con el estado, pero lo considero que es un socio que participa solamente de las ganancias."* Espera que en las próximas elecciones vaya a haber un cambio de aire importante que necesita la sociedad, y que con los cambios se renuevan las expectativas. Manifiesta que la incertidumbre del país es negativa para el consumo y, por ende, para al comercio.

Entrevista 16:

La entrevista fue realizada al dueño de una conocida imprenta de la ciudad de Mar del Plata, la cual es un proveedor de papelería comercial para la empresa, de 50 años de edad. Es proveedor de la empresa desde hace aproximadamente 25 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de proveedores.

El entrevistado describe su rol respecto de la organización como el encargado de proveer a la empresa artículos impresos que ésta utiliza tanto en su giro comercial como en algunas cuestiones administrativas, como ser talonarios de facturas, notas de crédito, remitos, resmas de facturas y remitos pre-impresas, y talonarios internos.

Percibe que la comunidad tiene un enorme respeto por la empresa y su imagen es excelente. Señala que en Mar del Plata es un empleador muy importante por la cantidad de puestos de trabajo que genera, lo cual constituye su aporte más significativo a la comunidad. Luego destaca la importancia que tiene la empresa para la faz económica de la ciudad de Mar del Plata por la magnitud que ha alcanzado la misma, la cual se ha construido a lo largo de una trayectoria de más de 50 años de constante crecimiento. En su opinión, la empresa ya debe ser considerada como un jugador nacional y no local, no solo por su magnitud, sino también por su trayectoria y prestigio.

Manifiesta que como proveedor tiene muy buena relación tanto con la empresa como con el dueño, la cual es una relación de muchos años que le ha permitido a la imprenta crecer acompañando el crecimiento de la empresa. El trato de la empresa hacia él siempre fue muy cordial y de mucho respeto en el contacto que ha tenido con los empleados de la firma. Manifiesta que la empresa ha tenido debidamente en cuenta sus necesidades como proveedor, lo que se ve reflejado fundamentalmente en el cumplimiento en los pagos, que es lo que le permite a su imprenta a su vez poder seguir cumpliendo con la empresa.

Piensa que otro punto a destacar es el trato de la empresa hacia sus empleados, que a su vez se ve reflejado en el trato que tiene el personal de la empresa con los empleados de la imprenta al momento de hacer pedidos o resolver problemas. En sus palabras, define al personal de la empresa como *"buena gente"* y expresa que es *"un placer tener el privilegio de mantener una relación comercial"* con la empresa.

Entrevista 17:

La entrevista fue realizada al dueño de una firma de logística de la ciudad de Mar del Plata, la cual es el proveedor de los servicios de logística interna para la empresa, de 51 años de edad. Es proveedor de la empresa desde hace aproximadamente 15 años. El entrevistado fue elegido como informante por pertenecer al grupo de proveedores.

El entrevistado describe su rol respecto de la organización como el proveedor de logística y distribución desde el depósito central o centro único de distribución, hacia

las sucursales o puntos de venta de larga distancia, es decir, aquellos locales que no se encuentran en la ciudad de Mar del Plata.

Opina que la función de la empresa es ser una empresa comercial muy relacionada con la parte social de la población, ya sea por su presencia o por el tipo de mercadería que comercializa. Considera que la organización le brinda mucho a la comunidad en aspectos sociales y que la población se siente identificada con su imagen, con los servicios crediticios que ofrece, con los productos y marcas que vende, y con la atención al cliente. Cree que esto se debe a que la empresa está muy presente en lo deportivo y en todo lo que es publicidad y promoción. Piensa que la comunidad le devuelve a la empresa clientes que la eligen *"día a día".*

Expresa que, si comparamos a la empresa con la competencia en el mismo rubro, la población la percibe como la número uno (el líder) por la atención, el servicio y por cómo está involucrada la presencia de marca en la ciudad. Su imagen de la empresa es muy buena y, a su criterio, es una de las empresas más importantes de la ciudad por presencia, por cantidad de locales y por los puestos laborales que genera. Manifiesta que esta imagen no la describe desde su punto de vista como proveedor, sino más bien desde el punto de vista como *"ciudadano y marplatense nativo"*. Opina que la empresa continuamente tiene en cuenta al entorno cuando hace cambios en su estructura. Agrega que observa el trato favorable con los empleados, y que continuamente está pendiente de mejorar los aspectos relacionados con ellos, y piensa que eso sin duda contribuye mucho al desarrollo de la comunidad.

Como proveedor dice sentirse reflejado en la organización, es decir muy identificado, ya que su firma es también una empresa familiar marplatense, que creció junto a la empresa. Cree que en el caso de muchos de los demás proveedores también sucedió lo mismo, es decir, el proveedor y la empresa han experimentado el mismo crecimiento. Señala que su relación como proveedor con la empresa es muy estrecha, *"pero muy estrecha no porque hay una amistad, sino es muy estrecha en lo comercial, en la continuidad del trabajo, en lo cotidiano, en el trato, en el poder uno cuando necesita algo […] la empresa siempre esta"*. Siente que la empresa, sin duda, cumple con él como proveedor por demás *"porque siempre que lo necesité, que yo necesité algo de la*

empresa, y pedí, fuera lo que fuera, siempre estuvieron. De hecho, se me ha ofrecido ayuda sin pedirla, o sea la empresa está muy presente en ese aspecto." Manifiesta tener una muy buena relación con los empleados, que son personas que conoce desde hace mucho tiempo, y que ha visto crecer a muchos trabajadores en la empresa desde puestos bajos hasta ocupar hoy los cargos más importantes.

En su opinión, el gobierno impacta en forma negativa en la prestación de su servicio a la empresa, por ejemplo en lo que respecta al actual proceso inflacionario porque le obliga hacer cálculos constantes y a ajustar precios muy seguido, lo que complica la negociación; señala que hay variables que antes no se modificaban y hoy se tienen que estar ajustando continuamente, como es el caso del combustible, que es un insumo clave para en la prestación de su servicio. Luego, opina que desde lo social el gobierno *"tiene falencias por todos lados"*, y eso también le afecta en la prestación de su servicio y al costo del mismo. En tal sentido, menciona como clave el tema de la inseguridad, que le obliga a ser muy precavido y cuidadoso: *"por ejemplo, hay rutas que no puedo, hay localidades que no puedo, no puedo entregarle [mercadería] muy temprano porque no puedo agarrar la ruta porque son rutas peligrosas y no puedo transitarlas en horarios nocturnos. Entonces qué pasa, tenés que salir con luz de día […] eso te significa llegar a un local al mediodía […] Sí, la inseguridad es terrible, te pega directamente"*.

En cuanto al conflicto sindical entre el SEC y Camioneros, comenta que, en su opinión, no tiene sentido que en esta empresa se encuadren empleados bajo éste último, incluso si la empresa tuviera una mayor flota de logística propia, principalmente porque piensa que ello no le representaría ninguna ventaja o beneficio a los empleados.

Bibliografía

Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review, Marzo,* 1-10.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994/2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: HarperCollins.

Etkin, J. (2005/2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.* Buenos Aires: Granica.

European Commission, (2009). *Final report of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*, Bruselas.

Foutel, M. & Musticchio, A. (2008, septiembre). *Reflexiones acerca de las decisiones de los máximos decisores en el partido de General Pueyrredón.* Trabajo presentando en el XVII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Córdoba, Argentina.

Freeman, R. E. (1984/2012). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Lexington, KY: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. & Gilbert, J. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly, Vol. 4 N° 4,* 409-421.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science, Vol. 15 N° 3, Mayo-Junio,* 364-369.

Gil Lafuente, A. M. & Paula, L. B. (2011). La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, Vol. 11,* 71-90.

González Esteban, E. (1999). La empresa ante sus grupos de intereses: Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders. *Papeles de Ética, Economía y Dirección Universitat Jaume I, Nº 4,* 1-14.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. Mexico: Mc Graw Hill.

Jiménez Moreno, J. J. & Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales, Nº 2*, 7- 34.

Manzaneque Lizano, M., Banegas Ochovo, R. & Priego de la Cruz, A. M. (2009). *Análisis de la conducta de los stakeholders en situaciones de crisis empresarial. Aplicación a la pyme castellano-manchega.* Cuenca, España: Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha.

Mataix, C., Moreno A., Álvarez Liébana, N., Álvarez M. & Ibisate, A. J. (2008, septiembre). *La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa.* Trabajo presentado en el XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos, España.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy.* New York, NY: Macmillan Publishing Co.

Porter, M. (1985/1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York, NY: The Free Press.

Qüerio, F. (2006). *Notas sobre inteligencia estratégica en economías turbulentas: Los ojos del batracio*. Buenos Aires: El autor.

Retolaza, J. L. & San Jose, L. (2011). *Aplicabilidad de la teoría de stakeholders: prevención del riesgo moral como factor potenciador de la crisis.* Trabajo

presentado en la XIII Reunión de economía mundial, San Sebastián, España.

Schvarstein, L. (1998/2007), *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*, Buenos Aires: Paidós.

Suárez Tirado, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders: Necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 17, Nº 30,* 153-158.