

# **ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS COMERCIOS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

Fabiana Edit VERALLI<sup>1</sup>

Los pequeños y medianos comercios de la Provincia de La Pampa cuentan con un gran déficit de personal capacitado en el sector de comercialización y atención a su clientela.

En general el escaso presupuesto y la falta de una adecuada dirección en mercadotecnia ocasionan en las empresas deficiencias notables en la atención de sus clientes.

Las empresas competitivas valorizan como principal activo a sus clientes y por ende todo lo que involucre las relaciones personales y la comunicación son fundamentales para mantener y aumentar el valor de las mismas. Debido a ello es importante capacitar a los vendedores que son ‘la cara visible’ de la empresa y establecer los mecanismos adecuados para garantizar la satisfacción del cliente.

Los cambios operados en la sociedad hacen que la empresa venda lo que los clientes deseen adquirir para satisfacer sus necesidades y no como ocurría en el pasado lo que producían en masa sin importar los gustos de los consumidores.

El problema es determinar qué acciones deben seguirse para elaborar una estrategia competitiva que permita maximizar la atención al cliente en los pequeños y medianos comercios de la Provincia de la Pampa.

## **I.- INTRODUCCIÓN**

El tema de este trabajo de investigación surgió de la reflexión sobre las experiencias vividas como consumidor día tras día en las visitas a los distintos comercios para realizar las compras.

---

<sup>1</sup> Contador Público Nacional. Magíster en Gestión Empresarial. Docente de la UNLPam. El presente trabajo es una síntesis de la Tesis de graduación en la Maestría en Gestión Empresarial. [fabianae90@yahoo.com](mailto:fabianae90@yahoo.com).

Por un lado como integrante de la sociedad percibo y sobrellevo en muchos casos la atención brindada por los comercios de la Provincia de La Pampa; por el otro, a través de la cursada de los distintos seminarios de la Maestría en Gestión Empresarial fui aprehendiendo una serie de herramientas de gestión para aplicar en las pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden adaptarse para los comercios minoristas.

De las deficiencias apreciadas como consumidor y de la posibilidad de estudiar la realidad sobre la atención al cliente brindada en los negocios a través del uso de criterios profesionales de gestión de negocios, nació la idea de:

- elaborar un diagnóstico de la situación de los pequeños y medianos comercios minoristas de la Provincia de La Pampa respecto a la atención a los clientes,
- recomendar los procesos de enseñanza adecuados de acuerdo a las posibilidades económicas y financieras de las empresas pampeanas y,
- brindar apoyo para la correspondiente evaluación y retroalimentación de las acciones emprendidas para afrontar el cambio necesario para la adaptación del negocio a las nuevas exigencias de la sociedad.

La alternativa de solución que se propone esboza los lineamientos a seguir para la elaboración de una estrategia<sup>2</sup> competitiva, reconociendo como primordial para su viabilidad un progresivo cambio de paradigmas en las personas que dirigen los comercios.

La proposición está basada en la aceptación de la necesidad de un cambio fundamentado en la consideración del negocio como un sistema, en el cual las consecuencias de su funcionamiento son producto de las interrelaciones entre las partes que lo componen; el cliente es el principal activo de la empresa y el capital humano no es un simple recurso que pueda manejarse y por ende merece su administración acorde a las necesidades de los trabajadores.

## **II.- INFORMACIÓN SOBRE LOS COMERCIOS DEL MEDIO**

---

<sup>2</sup> Porter en su artículo “What is the strategy?” define a la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa con la participación de un conjunto diferente de actividades (de sus competidores)”.

## **Y LA PROBLEMÁTICA RESPECTO A LA ATENCIÓN A SUS CLIENTES**

Las dos ciudades de la Provincia de La Pampa que tienen el mayor número de unidades económicas inscriptas son: Santa Rosa (perteneciente al departamento Capital) y General Pico (departamento Maracó). Ambas registran el 55 % de las habilitaciones otorgadas por los municipios para industrias, comercios y servicios.

### **Tipología comercial**

En la Provincia de La Pampa podemos distinguir:

- pequeños y medianos comercios de dueños pampeanos y,
- sucursales de cadenas nacionales e internacionales.

Los comercios de capital pampeano presentan rasgos propios. Entre ellos se encuentran los comerciantes tradicionales y los nuevos comerciantes.

Los tradicionales, por lo general empresas de familia, con muchos años de residencia en la provincia han desarrollado una larga trayectoria en el medio. Estos comercios tienen estructuras rígidas y es el dueño quien, de acuerdo a su experiencia, toma las decisiones con estilo autocrático, sin consultar con sus empleados y en la mayoría de los casos dirige el comercio según su intuición sin haberse capacitado.

Estas personas que resuelven en los comercios llamados de alguna manera ‘tradicionales’, por lo general, son reticentes a los cambios que la sociedad impone, no perciben la necesidad del mismo y menos se les cruza por su mente la posibilidad de desarrollar estrategias para anticiparse al cambio; se sienten cómodos en su posición y no advierten que el mundo globalizado requiere adaptaciones permanentes en la forma de actuar para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otro lado se encuentran los nuevos comerciantes, la mayoría surgieron luego de la crisis del 2001, que despliegan una actividad en primera instancia de subsistencia; luego de ‘probar’ su suerte durante algunos meses, algunos cierran sus puertas mientras otros logran permanecer en el negocio.

En esta categoría se incluyen comercios que requieren poca inversión inicial en activo fijo y un monto mayor en capital de trabajo; se desarrollan en locales alquilados y en varios casos sus dueños realizan las funciones de venta, cobranza y limpieza del

local.

Estos comercios ‘nuevos’ en algunas ocasiones cuentan con empleados que no tienen delimitadas sus funciones, sino que colaboran con todas las actividades que sean necesarias para el funcionamiento del negocio.

En otra categoría se encuentran las sucursales de cadenas nacionales e internacionales que han desembarcado en las principales ciudades de la provincia, presentando entre ellas similares características, que pueden resumirse en: amplios locales comerciales, extensa publicidad y una cantidad importante de empleados con funciones diferenciadas y específicas.

Estos grandes comercios se dedican a la venta de artículos del hogar y de ferretería, electrodomésticos, y otros rubros que continuamente adicionan. Entran también en esta clasificación las sucursales de cadenas de supermercados y autoservicios nacionales e internacionales.

### **Detalle de las características de la atención a los clientes en los comercios de la Provincia de La Pampa**

Se realizó la observación directa<sup>3</sup> en los lugares de venta, mediante un muestreo de los comercios minoristas de las principales ciudades de la Provincia de La Pampa (Santa Rosa y General Pico) con el objetivo de indagar sobre la atención al cliente. Se utilizó la técnica del consumidor misterioso, que visita los distintos comercios sin saber qué es lo que entra a comprar.

Se analizaron las conductas de los vendedores (actitudes, inconvenientes y/o deficiencias en la atención) y las necesidades que demuestran los consumidores a la hora de realizar la consulta

---

<sup>3</sup> Se observaron 25 comercios minoristas en Santa Rosa y 15 en General Pico, principalmente ubicados en el radio céntrico y en zonas aledañas.

Según Sampieri la observación no estimula el comportamiento de los sujetos ni es una técnica obstructiva. Los métodos no obstructivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición. (Hernández Sampieri, Collado y Lucio, 2001, p. 315)

Por lo general los empleados no advierten que se les observa comportándose normalmente como lo hacen en cualquier momento, reduciendo la incomodidad y el prejuicio que se suscita en el establecimiento ante la presencia del observador. Asimismo como complemento de la observación directa, para aquellos comercios que promocionan su sitio Web, se visitó la página Web para analizar su contenido, información que ofrecen de productos y servicios y cumplimiento de las premisas que comunican en la misma, tales como por ejemplo disponibilidad de mercaderías y precios detallados de las mismas.

y/o su posterior compra y se extrajeron los siguientes resultados:

- La cantidad de personal disponible en los locales comerciales para la atención al cliente es adecuada.
- Un muy bajo porcentaje de quienes desempeñan la función de venta conocen muy bien el producto que comercializan. En el otro extremo, prácticamente el 50% de los vendedores conocen muy poco o directamente no tienen noción de las características del producto que ofrecen. El resto tiene un conocimiento regular de los beneficios y/o soluciones que aportará el bien que venden.
- El 50% de las compras se realizan a crédito.
- En más de la mitad de los casos observados la gente espera escaso tiempo en las cajas. Se advierte que las colas para abonar los productos elegidos por el cliente se producen en algunos comercios donde sólo tienen una caja en la cual se realizan cobros por ventas al contado y a crédito conjuntamente.
- La mayoría de los comercios no brinda información sobre la garantía y la asistencia post venta de los productos que comercializa.
- Sólo una cuarta parte de los comercios tiene un manejo adecuado de los reclamos, los restantes no tienen implementado un sistema para atenderlos o bien no se efectivizan para brindar una solución acorde a las necesidades del cliente.
- La administración de sugerencias prácticamente es inexistente.
- Los cambios de mercaderías o devoluciones son atendidas sin inconvenientes, habiéndose observado una adecuada administración de las mismas en un tercio de las visitas efectuadas.
- Prácticamente no realizan la medición de la satisfacción del cliente ni su seguimiento post venta. No emplean técnicas para fidelizar a los mismos.
- El compromiso con el cliente por los productos que no se encuentran disponibles es casi inexistente. No se comunican con el cliente para avisarle que han recibido los productos que no se encontraban disponibles al momento de su visita al comercio.
- Respecto al trato al cliente, se pudo observar que en la mitad de las ocasiones es cordial.
- La actitud del personal que se encuentra en el comercio en la mayoría de los casos es indiferente, advirtiéndose un nulo compromiso con la organización.

Sobre el producto y los precios:

- Falta de comunicación con el cliente para informarlo sobre productos sustitutos o alternativos al que el cliente solicita, sus características y/o beneficios que tendrá con su adquisición, el período de garantía y la atención de la misma y otras situaciones relativas a la compra, por ejemplo que el producto que adquiere es el que está en exposición, sin su envoltorio original, el cual puede presentar fallas y/o deficiencias en su funcionamiento porque puede haber sido manipulado indebidamente por quienes recorren el local comercial.

- Actitudes de los comercios que deberían modificarse como por ejemplo: exhibir en vidriera productos en oferta y no tenerlos en existencia, no respetar los precios exhibidos, con la consiguiente molestia del cliente para gestionar la devolución del dinero que se le ha cobrado de más.

Atención al cliente:

- No distinguir en la atención a los clientes que realizan compras por un monto importante.

- Colocar al cliente en una situación incómoda por no entregarle el comprobante de la operación.

- No anticiparse a exigencias del mercado que son perfectamente previsibles.

- Prejuizar sobre las posibilidades económicas y financieras de los clientes.

Seguimiento del cliente:

- Las bases de datos que confeccionan los comercios no son para realizar el seguimiento del cliente, solo para la facturación.

- Falta de fidelización del cliente.

- Comunicación con el cliente a través de la página Web y/o telefónicamente: es inadecuada, por resultar incompleta la información disponible en la página Web o por no respetarse la información que en ella se publica. Telefónicamente el cliente no encuentra respuesta a su inquietud, debido a que no puede comunicarse o bien no le brindan la respuesta a su solicitud.

Clima laboral:

- El personal expresa desgano, falta de atención en las tareas que realiza, poca concentración e interés.

- Dialogan entre ellos en todo momento sobre diversos

temas a veces personales y ajenos al negocio, incluso cuando el cliente está presente.

### **III.- PROPUESTA DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

Teniendo en cuenta al cliente como el principal activo de la empresa se propone de acuerdo a un enfoque sistémico de la organización, los siguientes lineamientos a seguir para la elaboración de una estrategia competitiva respecto a la atención de los mismos:

- Detectar, si fuera factible de acuerdo a la estructura del comercio, las distintas áreas de ventas de la empresa y su importancia relativa en la contribución al resultado de la misma. En el comercio, según las distintas categorías de productos, existen diferentes rubros que deben distinguirse debido a las características disímiles de unos y otros, tales como: margen de contribución, rotación, cantidad de personal y nivel de conocimiento de quienes atienden el sector.

- Elaborar un plan acorde a las posibilidades financieras para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente y destinar recursos para la creación del sector de atención al cliente. El programa de capacitación debe diseñarse en concordancia con las necesidades propias del negocio y debe ser factible de implementar. El éxito de la implementación dependerá de que los programas hayan sido delineados en base al análisis de los puestos y las habilidades requeridas y la capacidad y predisposición de los empleados para recibir la capacitación precisa.

- Respecto a la sección de atención al cliente, ésta debe brindar comodidad e invitar al cliente a realizar su reclamo o a manifestar su disconformidad sobre algún aspecto de la atención recibida; el ambiente y el trato en este sentido debe ser tal que el cliente se sienta relajado y se lo incentive para que comunique al comercio los inconvenientes que ha tenido.

- Evaluar al personal a través de los resultados que se obtienen de acuerdo a la manifestación de los clientes. Es indispensable que la empresa observe e indague sobre la actuación del personal en relación a la atención a los clientes. A su vez el mercado en permanente cambio requiere nuevas acciones para satisfacer las necesidades de sus actores. Del análisis continuado de la situación y del control que se realice surge la información

que permite la retroalimentación para adecuar y/o corregir los programas e implementaciones. Las empresas que no se adecuan a las exigencias de la sociedad corren el riesgo de perder clientes, por ende su planificación debe ser flexible para poder adaptarse oportunamente a los cambios que demande el mercado.

- Lograr una gestión participativa de los empleados como eje principal para desarrollar los objetivos y llegar a las metas propuestas. Los empleados pueden aportar información significativa para mejorar la atención al cliente porque son los que están en contacto permanente con los mismos. Por este motivo la participación de la gente que trabaja en la empresa en el diseño de la planificación es doblemente productiva, por un lado para el desarrollo del comercio por la información que éstos proporcionan, la cual sirve como punto de partida para el proceso y por el otro como logro personal del trabajador por el sentimiento experimentado cuando aprecia que es escuchado y su opinión tenida en cuenta por sus superiores.

- Desarrollar acciones tendientes a mejorar la calidad de vida en el trabajo. El empleado que se siente conforme y a gusto con su trabajo es más rentable para la empresa, porque su estado de ánimo es percibido por quien visita el comercio, transmite su bienestar al cliente, contagia su estado de satisfacción lo que conlleva a que la persona que recorre las instalaciones y consulta sobre los productos comercializados en el negocio reciba un trato cordial y distinga un ambiente relajado y amigable.

- Sistematizar el seguimiento del cliente, para poder evaluar su grado de satisfacción con la compañía y lograr su fidelización. La información recogida por la empresa es útil como diagnóstico para planificar las acciones que se llevarán a cabo para solucionar los inconvenientes que se les susciten a los clientes. Varios comercios tienen implementado un sistema de base de datos con información de los clientes, los cuales serían de utilidad para realizar el seguimiento y evaluar la conformidad de los mismos, así como también sus inquietudes posteriores a la compra. Esta consideración es un paso esencial para fidelizar y lograr clientes leales al comercio.

### **Viabilidad de la solución propuesta**

La estrategia propuesta tiene como objetivo mejorar la



atención al cliente en los pequeños y medianos comercios de la Provincia de La Pampa a través de la organización y reasignación de los recursos disponibles para lograr la diferenciación<sup>4</sup> del negocio, anticipándose a las exigencias del entorno e incrementando la velocidad de respuesta ante cambios imprevistos de los competidores.

Para que la solución propuesta sea viable debe existir un cambio de mentalidad en las personas que dirigen el comercio. Este cambio indica la aceptación del avance de la tecnología, de la globalización, de la gestión participativa, de la calidad de vida en el trabajo y primordialmente de la consideración del cliente<sup>5</sup> como un activo estratégico del negocio.

El cambio de paradigmas en los dueños del negocio no es simple. Les cuesta hoy pensar en cambios radicales para lograr la competitividad del negocio acorde a las cambiantes circunstancias impuestas por la sociedad.

Para aceptar el cambio deberían estar convencidos de que es necesario cambiar, quienes no lo acepten en un futuro no muy lejano percibirán en el negocio las consecuencias de no adaptarse a la nueva concepción de los negocios.

En tanto otros siguen con la idea de vender lo que tienen para vender, es decir sólo lo que pueden adquirir a sus proveedores, sin considerar las necesidades del cliente. Esta postura errática del negocio quizás sea advertida cuando la clientela haya decidido buscar otros rumbos y en esta situación posiblemente el negocio sea irre recuperable.

Esto indica que el primer escollo a vencer es la resistencia al cambio en los modelos mentales<sup>6</sup> de las personas que dirigen los negocios. Si este obstáculo es sorteado los responsables deberían administrar el cambio para evitar la resistencia de los miembros de la organización.

“Si no cambiamos por iniciativa propia, alguien lo hará por

---

4 “La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales” (Porter, 1999 a : 32)

5 “El enfoque al cliente y la innovación están pasando de ser recomendables a indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por toda la organización, e introducidos en la cultura empresarial” (Ballesteros Ledesma, 2006).

6 “Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”(Senge, 2006 :17).

nosotros. El mercado es cada día más dinámico e impredecible y las fuerzas del cambio ya no están bajo nuestro control” (Carrillo Penso, 1994).

La factibilidad de la propuesta está condicionada al aprendizaje organizacional<sup>7</sup>, el cual requiere para ser eficiente la consideración de los distintos modelos mentales de las personas que trabajan en la empresa y su modificación paulatina, sumada a la colaboración que brinde la organización, dentro de sus posibilidades, para suprimir los obstáculos que impiden el aprendizaje.

Sterman menciona, entre otras, las siguientes barreras del aprendizaje organizacional:

la complejidad dinámica de las organizaciones, la imposibilidad de obtener información perfecta sobre el estado del sistema, el uso de variables confusas y ambiguas en el proceso de decisión, las deficientes habilidades para el razonamiento científico, las dificultades propias del trabajo colectivo, las fallas en la ejecución y las percepciones incorrectas de la realimentación (Sotaquirá, 2004).

La visión del negocio como un sistema es otro condicionante para que la propuesta esbozada sea accesible. En el enfoque sistémico se analizan las interrelaciones entre los distintos componentes de la empresa a diferencia de lo que tradicionalmente se hacía, que era pensar en las distintas funciones y el conjunto de variables explicativas de un comportamiento determinado o sobre las que había que actuar para resolver un determinado conflicto.

El pensamiento sistémico considera una dependencia entre las variables, por ello para la resolución de un problema deberían indagarse las interrelaciones y las acciones que de ellas se desprenden. Este tópico se relaciona con la idea de la percepción del todo y del abandono de la idea de fragmentación.

El enfoque sistémico aplicado al mundo de los negocios considera a la empresa como un todo o un conjunto, pero a su

---

7 Peter Senge en su libro “La quinta disciplina” reflexiona que “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad primordial de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo, sino el equipo”. Considera que el aprendizaje es una disciplina que prioriza el diálogo entre los miembros del equipo, los cuales deben tener la “capacidad para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto” (Senge, 2006:19). Una organización inteligente es una organización que aprende, porque los equipos que la constituyen son capaces de aprender. Este proceso nunca acaba, debido a que el aprendizaje puede servir para aprender a sobrevivir pero con esto no alcanza, el aprendizaje debe ser también para crear su futuro.

vez analiza las relaciones entre las partes que lo componen; si por el contrario sólo se considerara el todo no se pasaría a la acción efectiva y si en cambio se partiera del análisis individual de los componentes la productividad sería mínima.

El diseño de las acciones emprendidas para satisfacer las necesidades del consumidor debería involucrar a todos los miembros del negocio y cada uno aportaría su idea para de manera organizada y a través de la coordinación de los recursos disponibles lograr el mejor resultado con el menor esfuerzo.

Existen puntos de apalancamiento en el sistema, los cuales están formados por los lugares donde concurren o se entrelazan varias relaciones. En estos puntos las pequeñas acciones ejercidas repercutirán notablemente en todo el sistema, porque allí confluyen varias interacciones.

Un punto de apalancamiento en el negocio considerado como un sistema son las decisiones sobre la atención al cliente. En este aspecto se ven involucrados los distintos sectores de la empresa y pequeñas modificaciones en las políticas operativas pueden inducir cambios mayores en el negocio.

La organización sistémica en su concepción trata de brindar mayor libertad a las personas para actuar en forma creciente en la concreción de ideas que favorecen el desarrollo personal y grupal, a la vez incrementa la responsabilidad por la concreción de las acciones y las consecuencias que ellas generan.

Como conclusión se alude a la consideración de la calidad en la atención al cliente como un aspecto primordial a tener en cuenta en los distintos comercios, pero más aún en las localidades de poca población como es el caso de la Provincia de La Pampa, donde los habitantes por lo general se conocen y trascienden fácilmente los rumores y/o noticias sobre la atención recibida en tal o cual negocio.

La solución planteada propone una reorganización del negocio, dejando de lado las tradiciones e introduciendo el cambio paulatinamente de acuerdo a las nuevas condiciones sociales y a las necesidades de los clientes y de los trabajadores.

#### **IV.- AVANCE DE LA TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DEL**

## CONOCIMIENTO

“La tecnología es cultura y su fundamento es el conocimiento: en los nuevos sectores económicos emergentes el conocimiento es el recurso económico nuclear<sup>8</sup>” (Sanchez Murillo, 2006: 78)

En la década del sesenta, Peter Drucker introducía en su libro *Landmarks of Tomorrow* a los ‘knowledge workers’ para designar a los trabajadores que agregan valor a los productos y servicios de la empresa a través de su conocimiento. En esta categoría queda comprendido todo el personal que trabaja en la empresa y aporta su conocimiento para lograr una mayor productividad.

Éste fue solo el comienzo del reconocimiento al trabajador como eje fundamental del desenvolvimiento de la organización. En sus posteriores publicaciones el reconocido autor comenta el predominio en las nuevas industrias de los ‘knowledge workers’, los cuales paulatinamente fueron considerados como los activos principales de una empresa, en vez de los ‘manual workers’ (trabajadores que emplean las manos).

Esta situación también tuvo lugar en las pequeñas y medianas empresas, quienes gradualmente buscaron trabajadores que empleaban cada vez más su conocimiento en el desarrollo de sus tareas en lugar de su fuerza.

Se está produciendo un redireccionamiento desde la sociedad de la información basada en los avances tecnológicos a la sociedad del conocimiento, la cual comprende una mayor variedad de conceptos sociales, culturales, científicos y tecnológicos.

La sociedad del conocimiento busca integrar a las personas que conviven en la misma e intenta terminar con la marginación. La génesis es la expansión del conocimiento debido a las nuevas tecnologías de la información de manera que esté disponible para todos los miembros y nadie quede marginado.

El nacimiento de una sociedad mundial de la información como consecuencia de la revolución de las nuevas tecnologías no debe hacernos perder de vista que se trata sólo de un instrumento para la realización de auténticas sociedades del conocimiento. El desarrollo de las redes no puede por sí solo sentar las bases de la sociedad del conocimiento. La información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí (UNESCO, 2005:19).

<sup>8</sup> Traducción realizada por Sanchez Murillo de un párrafo del libro *The Age of Discontinuity* de Peter Drucker

El conocimiento es un bien intangible que se deprecia y necesita actualizarse para generar ventajas competitivas, por ello merece una administración inteligente por parte de la empresa acorde a las necesidades de la gente que trabaja en la misma.

Las relaciones entre las personas de una organización y los conocimientos aplicados en el desarrollo de sus tareas construyen día a día una identidad del negocio exteriorizada a través de las particularidades propias del mismo, las cuales si son gestionadas adecuadamente se traducen en fortalezas que marcan una posición competitiva.

Según un informe de la consultora Ernst & Young (1998), la Gestión del Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores (Sanguino Galván, 2003).

El negocio debe bregar por mejorar las relaciones con su gente, estimular el sentido de pertenencia, explicar e introducir paulatinamente las nuevas tecnologías para lograr que el empleado se adapte según su propio ritmo al cambio y facilitar el intercambio de conocimientos entre los miembros, para aprender a aprender y constituir una sólida estructura de conocimiento organizacional.

Es primordial que las organizaciones hagan lo posible por retener al personal y evitar que el capital humano abandone la empresa.

Varios aspectos deben tenerse en cuenta para que ello no ocurra. Uno de ellos es el establecimiento de un sistema de retribución equitativa, donde no se perciban injusticias; además deben planificarse las acciones que deben llevarse a cabo para mantener actualizado el capital humano acorde al avance de la tecnología y a los nuevos requerimientos de la sociedad. Las expectativas que ofrezca la empresa deberían superar a las que espera la persona, sobre todo para aquellos empleados claves para la organización, los cuales seguramente se verán tentados por la competencia para sumarse a sus filas.

En los comercios de la Provincia de La Pampa se advierte una alta rotación del personal. Los negocios no efectúan un análisis de costo-beneficio por el personal que abandona anualmente el comercio para trabajar en la competencia.

Esta situación puede tener origen en la escasa o nula preocupación de las empresas en la gestión del conocimiento; las organizaciones cometen un grave error si consideran que las personas son fácilmente reemplazadas por otras para desempeñar tareas similares.

No hay dos personas que atiendan de la misma manera al cliente, éste percibe la diferencia y por lo tanto no puede crearse una imagen positiva del negocio; la incorporación de nuevo personal en la empresa requiere de tiempo para familiarizarse con la cultura del negocio y entablar relaciones con los compañeros de trabajo. Estos cambios ponen en riesgo la competitividad del negocio por el período de adaptación del nuevo empleado y la concepción del cliente ante esta situación.

A modo de conclusión debe reconocerse la ardua tarea de la administración de la gente que trabaja en el negocio; el grado de complejidad requiere la consideración de varios aspectos para su gestión.

Es imprescindible no descuidar la calidad de vida en el trabajo, implementar un sistema disciplinario y remunerativo equitativo y mantener actualizado al capital humano para evitar su desvalorización con el consecuente riesgo de pérdida de competitividad del negocio.

Sumado a ello deberían favorecerse las relaciones humanas y facilitarse el aprendizaje colectivo a través del enriquecimiento de los miembros por la transmisión de sus conocimientos propios y de los que adquieran del contexto.

## **V.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

La visión de la empresa respecto de sus valores y políticas en relación a la sociedad ha ido transmutándose en la última década. El agente esencial para este cambio es congruente con el incremento del protagonismo de los consumidores y la fuerza eminente que se impulsa desde el mercado.

La tendencia en el nuevo marco conceptual evalúa no sólo el accionar ético de la empresa respecto a sus clientes sino el

compromiso del negocio con la sociedad. El éxito de la organización, según el nuevo concepto, dependerá de la percepción del cliente de acuerdo al nivel en que la empresa se involucre con la problemática y realidad social.

El compromiso con la sociedad se relaciona a las diferentes acciones emprendidas por la empresa para extender el impacto de sus aportaciones en dinero, tiempo, bienes, servicios, gestión del conocimiento y otras contribuciones brindadas hacia la comunidad donde se encuentra radicada la organización.

Las empresas están atravesando por un periodo de transición respecto a sus argumentos tradicionales y han comenzado a considerar en sus estrategias aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresaria.

Las pequeñas y medianas empresas se suman lentamente a este proceso de cambio, porque advierten que no es un tema concerniente sólo a las grandes empresas y que estas prácticas también incrementan la productividad y la imagen de los pequeños y medianos negocios.

La permanencia de una empresa en el mercado está condicionada principalmente a su capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad. Las empresas deciden las acciones que llevarán a cabo para lograr la adecuación a los requerimientos de la sociedad; el negocio que comprenda esta íntima relación y satisfaga las necesidades sociales tendrá asegurada su competitividad.

La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa. La empresa trasciende su rol económico tradicional. Hoy, ya se la visualiza como creadora de riqueza, impulsora de la investigación y desarrollo, generadora de bienestar social y fuente de empleo. Es un ente jurídico que adquiere la ciudadanía al involucrarse en la temática social (Gonzalez García, Lopez Mato y Sylverter, IDEA).

### **La empresa como motor del cambio**

“La empresa como institución económica se ha convertido en motor impulsor del cambio en cualquier sociedad” (Alvarez, 2003:

25).

La organización, como agente del cambio social, produce efectos positivos y negativos en el contexto.

Entre los aspectos positivos puede mencionarse principalmente la creciente incumbencia y mejoramiento de las condiciones sociales de las personas debido a las fuentes de trabajo ofrecidas por las empresas a la comunidad.

Entre los efectos negativos es preciso señalar los conflictos suscitados en la relación empresa-sociedad y las secuelas que permanecen en el medio ambiente, producto del desenvolvimiento de algunas empresas, tales como la contaminación ambiental.

Es ineludible compatibilizar los beneficios de las empresas y las necesidades sociales. La planificación estratégica de la organización está condicionada por esta adecuación a los objetivos sociales y las decisiones que se tomen deberían guardar relación con la satisfacción de las demandas de la sociedad.

Álvarez (2003:26) expresa que “la política social de la empresa está vinculada estrechamente a la fijación de los objetivos de la misma y con mayor precisión aún a la planificación”. Entre los lineamientos para la formulación de la política social, el autor destaca la precisión de los valores sobre los cuales se funda la concepción básica de la empresa, el establecimiento de criterios para orientar las decisiones referidas al tema social, la anticipación a los procesos y sus consecuencias y los mecanismos para la evaluación y retroalimentación de los criterios, decisiones y consecuencias.

### **Actitud de los consumidores en Argentina frente a la Responsabilidad Social Empresaria**

Anualmente en la República Argentina la consultora TNS Gallup realiza un estudio para conocer la opinión de los argentinos sobre el rol de las empresas en la sociedad.

El director de la consultora Ricardo Hermelo expresó que “seis de cada diez argentinos consideran que las empresas deberían ir más allá de lo exigido por la ley y ayudar a construir una sociedad mejor para todos”. Esto muestra claramente que no es suficiente que las empresas mantengan su “rol clásico de solamente generar ganancias, pagar impuestos y proveer empleo”. Comenta asimismo que “Argentina, en relación a la comparación con otros mercados del mundo, está entre los que más enfatizan que las empresas deben



ir más allá de su rol tradicional” (Boletín IARSE, N° 131, 2008).

Los pequeños y medianos comercios de la Provincia de La Pampa no han exteriorizado acciones referidas a la Responsabilidad Social Empresaria. La consideración de esta reciente concepción requiere un cambio de pensamiento y de acción en el mundo de los negocios.

La justificación de la situación puede encontrarse en el tipo de organizaciones radicadas en una provincia pequeña, en la cual predominan los negocios tradicionales con una dirección realizada exclusivamente por sus dueños de acuerdo a sus experiencias e intuiciones con escaso o nulo asesoramiento de profesionales sobre el tema.

## **VI.- GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

La globalización es un proceso de integración mundial que comprende aspectos culturales, políticos, económicos, financieros, tecnológicos, sociológicos y de negocios el cual, forzosamente, afecta a todos los seres humanos que viven en los distintos países agrupados de diversas formas y sin distinguir las actividades económicas que realicen.

Las organizaciones están inmersas en un contexto que las influye y las induce a permanecer alertas a los cambios que imperan en el mundo, en el cual la globalización es una variable más del entorno que afecta a todas las empresas pequeñas, medianas y grandes.

Los comercios no están aislados, debido a ello no es factible estar ajenos a este proceso irreversible, por ende deben pensar globalmente para actuar localmente y de esta manera comprender y reaccionar oportunamente frente a las oportunidades y amenazas de la globalización para operar en su ámbito local atendiendo a su problemática particular y regional en función de esa realidad global.

Interesa resaltar que para los negocios la tendencia hacia la globalización es una realidad, la cual no puede dejarse de lado y si no se actúa en consecuencia se pone en riesgo la competitividad del negocio.

La integración de la economía mundial incrementa la competencia y disminuye las barreras de ingreso a los mercados, facilitando el acceso a mercados globales.

Los capitales no reconocen fronteras, fluyen de un país a otro,

así inversionistas como también en muchos casos especuladores, analizan continuamente las oportunidades de los mercados mundiales para dirigir sus fondos a los países donde obtengan mayor rendimiento de su inversión.

En el mundo globalizado se producen alianzas estratégicas, fusiones, ventas de empresas de distintas nacionalidades las cuales se radican en aquellos lugares donde advierten ventajas competitivas, entre las cuales pueden mencionarse la obtención de mano de obra barata, subvenciones por regímenes impositivos, mercados que resultan atractivos, entre otras ventajas.

El caso más común que afecta a los negocios de la Provincia de La Pampa es el de las cadenas de supermercados, empresas de capitales extranjeros en algunos casos, que han instalado sucursales en las principales ciudades de la provincia, constituyendo una gran amenaza a los comercios nativos<sup>9</sup> de la provincia.

Esta realidad no puede dejarse de lado, pero sí puede desarrollarse una estrategia competitiva, con eje en la atención personalizada al cliente, aprovechando que La Pampa es una provincia que tiene ciudades con poca población, donde es factible desarrollar esta ventaja competitiva.

En las comunicaciones se siente también el impacto de la globalización; para las mismas no existen las distancias entre los distintos lugares del planeta gracias a los avances tecnológicos. Es posible estar comunicado en tiempo real con cualquier parte del mundo y lo que es más importante llevarlo a cabo a un costo muy bajo.

El impacto de los adelantos tecnológicos en las comunicaciones conjuntamente con la disminución del costo de la infraestructura necesaria (hardware y software) favorece el desarrollo de negocios internacionales y facilita la toma de decisiones en las empresas que

---

<sup>9</sup> Se refiere a los comercios de capitales pampeanos que reinvierten sus utilidades en la provincia. Al respecto, en el año 1999 la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa sancionó la ley 1863, titulada “Régimen legal de compra producto pampeano y al proveedor pampeano”. La misma establece que “La Administración Pública Provincial, en sus tres Poderes, los Organismos de la Constitución, las reparticiones descentralizadas y autárquicas, deberán dar preferencia ante iguales especificaciones o finalidad de uso para: a- Adquirir productos, materiales, mercaderías y otros bienes de origen pampeano y su calidad y precio fueren convenientes para los fines a los que estarán destinados, a juicio del organismo adquirente; b- Adquirir bienes y/o contratar con personas físicas o jurídicas radicadas en la Provincia”. (Cámara de Diputados. Provincia de La Pampa)

se encuentran físicamente dispersas con sedes y filiales en todo el mundo.

Otro aspecto a destacar es el aprovechamiento de los bajos costos y la disponibilidad de las comunicaciones para la difusión, promoción y publicidad de los negocios. La conexión de las nuevas tecnologías ha hecho factible que Internet en poco tiempo se convirtiera en un significativo medio de comunicación y revolucionara a los medios tradicionales de comunicación, originando un gran impacto en lo que se refiere a los medios audiovisuales, brindando de una forma rápida y efectiva información instantánea.

### **Internet**

“Internet es un entorno global de conocimiento y de intercambios comerciales” (Briz y Lazo, 2001: 264).

Internet no tiene límites ni murallas. Ha comenzado a generar un cambio en la forma de vida del hombre, sus actividades y formas de relacionarse y consecuentemente en el mundo de los negocios y de la economía con la progresiva utilización de la red para la concreción de las operaciones financieras.

Es un recurso disponible para todos, es decir también está accesible para los competidores, aspecto a tener en cuenta al momento de diseñar las estrategias sobre el aprovechamiento de la red, de manera de utilizarla para llegar al cliente y brindarle un servicio diferencial.

### **Utilización de la red de redes en los comercios de la Provincia de La Pampa**

Los comercios de la Provincia de La Pampa prácticamente no utilizan Internet para comunicarse con su clientela, ya sea a través de su página Web y/o del correo electrónico.

La comunicación a través de la página Web del comercio persigue distintos objetivos, a continuación se enumeran algunos tales como: promocionar el negocio, ofrecer los productos comercializados en el local comercial, establecer un link de contacto, de sugerencias y de pedidos de productos que al momento de consultar la Web no estén disponibles, llevar a cabo el comercio virtual, entre otros.

En la provincia está poco difundida la modalidad del

comercio electrónico, debido a la poca cantidad de comercios que cuentan con una página Web. En los casos que cuenten con un sitio Web, estos presentan deficiencias en su administración, en la mayoría de los casos el portal está desactualizado lo que induce a situaciones confusas para los que visitan el sitio. Cuando el cliente se encuentra ante este escenario, tiene un sentimiento negativo que podría resultar contraproducente para la imagen del comercio; el cliente consulta la página y concurre a comprar un producto a un determinado precio y se encuentra con que no está vigente la cotización exhibida en la página de Internet. En ese momento el potencial comprador siente que perdió el tiempo, lo engañaron y le ayudaron a crear falsas expectativas, porque quizás al nuevo precio no pueda adquirir el producto. El comercio al desarrollar su sitio Web debería realizar las acciones necesarias para mantenerlo actualizado, de manera que exponga los beneficios y ventajas que el cliente tendrá si adquiere el producto en el negocio.

Asimismo es escasa la utilización del correo electrónico por parte de los comercios quienes aún no han percibido y aceptado las extensas posibilidades de comunicación que pueden obtenerse con el uso adecuado de esta herramienta. A través del correo electrónico puede enviarse información masiva a los clientes de manera simple y rápida, siempre y cuando el comercio cuente con una base de datos de clientes que contenga las direcciones de correos electrónicos.

Las comunicaciones que pueden realizarse a través del correo electrónico están referidas a: promociones de productos, servicios prestados por el comercio, cambios en los horarios de atención, encuestas para medir el grado de satisfacción en la atención recibida y de esta forma indagar si el cliente con su compra satisfizo sus necesidades o si por el contrario el producto no colmó sus expectativas, sugerencias o quejas que las distintas personas deseen realizar a la firma, saluciones con motivo de las fiestas y cumpleaños del cliente, recordatorios sobre las ventajas y beneficios que tiene el cliente si decide adquirir sus productos en ese comercio, al igual que las soluciones que puede brindarle el negocio ante inconvenientes con la compra realizada en el mismo, entre otras.

Los comercios deberían paulatinamente aceptar que el impacto de la globalización y los avances tecnológicos modifican día a día las antiguas concepciones sobre marketing y que sin darse

cuenta sus estructuras están obsoletas.

Las tendencias indican que los hábitos de compra de los consumidores están cambiando y las empresas para ser competitivas deberían, además de conservar las prácticas habituales para relacionarse con sus clientes, incorporar destrezas y prácticas acorde a las nuevas tecnologías de la información.

## **VII.- EPÍTOME**

Los comercios de la Provincia de La Pampa tienen una estructura organizativa particular, por lo general son administrados por sus propios dueños de acuerdo a sus costumbres e intuiciones; pero el mundo cambia permanentemente y ellos no deberían estar ajenos al cambio demandado por el entorno porque ponen en riesgo la continuidad del negocio en una sociedad agitada y exigente en permanente búsqueda de satisfactores para sus necesidades.

Abandonar la idea en la cual el comercio vende los bienes que quiere el dueño y aceptar que debe comenzar a ofrecer lo que exige el cliente lleva tiempo; es necesario que los comerciantes dejen de lado poco a poco sus paradigmas tan arraigados, comiencen a aceptar los cambios en las preferencias de los consumidores y los medios de comunicación y logren adaptarse al cambio, caso contrario la competencia ocupará su lugar.

La elaboración de una estrategia competitiva basada en la diferenciación en la atención al cliente es la clave para permanecer y aumentar su participación en el mercado.

Para lograr los objetivos propuestos debe considerarse el negocio como un sistema integrado por sus miembros y sus interrelaciones, donde todos juegan un papel fundamental, pero debe tenerse especial atención con la gente que trabaja en el comercio, la calidad de vida en el trabajo y la equidad de las decisiones que se tomen respecto al personal.

La Pampa es una provincia con poca población lo cual hace propicia la atención personalizada al cliente; las ciudades cuentan con pocos habitantes y la difusión de la calidad en la atención se divulga rápidamente, lo que ocasiona un efecto multiplicador positivo o negativo para la imagen del negocio.

Esta realidad no puede ignorarse y es aconsejable la implementación de una distinguida atención al cliente de acuerdo a sus exigencias y gustos, para de esta forma satisfacer las necesidades

de la población a la vez que el negocio alcanza las metas propuestas, incrementa sus utilidades y colma las expectativas de su gente.

Vencer la resistencia al cambio no es algo que pueda ocurrir de hoy para mañana pero en algún momento debe intentarse; el medio ambiente sufre permanentes transformaciones que el negocio no puede ignorar, porque si lo hace puede correr riesgos la permanencia del mismo en el mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

-ALVAREZ, H. (2003): *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Ediciones Eudecor. Córdoba. Argentina.

-BALLESTEROS LEDESMA, P. (2006): “*La cadena de errores que puede derrumbar una empresa*”. Revista Fortuna. [http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion\\_0136/documento/documento.htm](http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion_0136/documento/documento.htm). [Consultado el 20/03/2008].

-Boletín IARSE N° 131. (2008). Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=634](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=634). [Consultado el 04/07/2008].

-BRIZ, J. e I. Lazo. (2001): *Internet y comercio electrónico*. Editorial Mundi-Prensa. España.

-Cámara de Diputados. Provincia de La Pampa; <http://www.legislatura.lapampa.gov.ar/LabParlament/Leyes.htm>. [Consultado el 02/02/2008].

-CARRILLO PENSO, R. (1994). “La Dinámica del Cambio Cultural en la Organización”. <http://www.entorno-empresarial.com/>. [Consultado el 23/06/2008].

-GONZALEZ GARCÍA, I., L. LOPEZ MATO y R. SYLVERTER. IDEA. [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf). [Consultado el 04/07/2008].

-HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., C. Collado y P. Lucio. (2001): *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill. México.

-PORTER, M. (1996): “*What is the strategy*”. Harvard Business Review. (1999 a) *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental. México.

-SANCHEZ MURILLO, J. (2006). “*Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas*”. Cuadernos Latinoamericanos de Administración; <http://www.unbosque.edu>.

- [co/facultades/](#) administracion/revista/vol2ano2006/peterdrucker.pdf. [Consultado el 26/06/2008].
- SANGUINO GALVÁN, R. (2003). “*Gestión del conocimiento y estrategia*”. <http://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna3.asp>. [Consultada el 23/06/2008].
- SENGE, P. (2006): *La quinta disciplina*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- SOTAQUIRÁ, R. (2004): “*Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional*”. [http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed\\_200401.htm](http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed_200401.htm). [Consultado el 20/06/2008].
- UNESCO. (2005): “*Hacia las sociedades del conocimiento*”. Informe mundial de la UNESCO; <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>. [Consultado el 15/06/2008].