



ESTUDIO DE CAMPO

Países Nórdicos

SUECIA

Damián Di Pace

Junio / Julio

2015

Sumario

Economía Sueca	3
Suecia y su comercio amigable con el Medio Ambiente	4
Hammarby Sjöstad: Barrio y Centro Comercial a Cielo Abierto Verde	5
Systembolaget	6
Estudio de Caso: Comercio Minorista Sueco Kappahl	7
Caso Scandinavian Photo	8
Caso de Centro Comercial a Cielo Abierto Västerås	9
Plan Estratégico Västerås	10
La Garantía del Éxito: Una Asociación Tripartita	10
Financiamiento de los Planes de la Västerås City Samverkan AB (VCAB)	11
Acciones de Marketing y Eventos en Vasteras	11

Economía Sueca

Es muy importante interpretar el contexto en el cual se analiza una economía como esta donde es un país con grandes extensiones de territorios despoblados donde hasta el Siglo XIX el 85 % de su actividad respondía al sector agrícola. Hoy mientras el promedio de densidad de población en los países escandinavos es de 15,5 hab/km² en Suecia es de 20,6.

La mayor cantidad de su población se concentra en Estocolmo, Gotemburgo y Malmö que posee un envidiable puente para comunicarse con Copenhague en Dinamarca.

Para no escapar a la ley de las economías nórdicas Suecia sostiene su Estado de Bienestar con una política fiscal de alto impuestos que permita redistribuir los recursos que obtiene de forma equitativa a través de salud universal, empleo de calidad, educación pública, acceso a la vivienda y políticas sociales para los más desfavorecidos. En este sentido el IVA general que se paga en este país es del 25 %, el reducido del 12 % y el super reducido del 6 %. El impuesto que pagan las sociedades es del 27,5 % y el impuesto a la renta oscila entre el 30 % y 55 %. Hay importantes gravaciones impositivas sobre el alcohol que tiene un consumo preocupante en Suecia y donde toda bebida que tenga más de 3,5 % de alcohol se expende a través de los Systembolaget (monopolio estatal de venta que veremos más adelante). El tabaco, los coches y la venta de acciones también tienen alto impuesto.

En Suecia al igual que en el resto de los Países Nórdicos es el ciudadano y consumidor quien tiene una carga impositiva mayor que las empresas. Sin generar dogmas ni doctrinas económicas en cuanto a la fiscalidad para Suecia son las empresas quienes crean empleo y cuanto mayor oxígeno para invertir posean más crecimiento tendrá el país y más empleo se generará. Del resultante de ese trabajo generado por estas políticas la imposición será sobre la renta del empleo y su consumo para favorecer políticas sociales que les regresen a los mismos ciudadanos que pagan los impuestos. Es decir, la renta disponible de un Sueco con gravámenes de entre

el 50 % y 60 % es menor en términos comparativos a otros países del mundo pero tienen cubierta su salud, educación, seguridad social, ayudas, becas, subvenciones con su estado de bienestar.



En Suecia y en los países nórdicos en general hay una alta tasa de empleados públicos sobre habitantes. Hay un empleado público por cada 7,1 suecos. El Estado brinda servicios públicos de privilegio y toma a los mejores trabajadores del mercado lo que en muchos sectores dificulta al sector privado conseguir mano de obra.

A su vez, la igualdad de género y la promoción de la familia son derechos garantizados en este país. Desde el momento en el que nace un hijo y hasta que cumpla los 18 años, cada familia es ayudada con 125€ mensuales – mantener un hijo cuesta miles de euros anualmente. Los progenitores suecos disponen de 480 días – 16 meses – de permiso con el 80% del sueldo cubierto.

Suecia y su comercio amigable con el Medio Ambiente

Suecia es uno de los países más amigables con el Medio Ambiente del Mundo. Si bien en Estocolmo habitan 1.400.000 habitantes el país tiene una población de 9,5 millones y tiene el placer de estar ubicados en la tercera posición dentro del “Índice para una Vida Mejor” publicado por el OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) todos los años.

Los números clarifican el caso cuando han obtenido una puntuación de 9,8 sobre 10 para estar en dicha posición medioambiental. El nivel de partículas atmosféricas es de 10,2 microgramos por metro cúbico mientras que la media de la OCDE es de 20,1 microgramos por metro cúbico.

Como se logran estos resultados?

Los suecos tienen un gran sentido de la vida comunitaria, se comprometen socialmente cada uno de sus actores sociales y económicos y la función pública al igual que la actividad privada están bañadas por el deber ético responsable.

No es casualidad que la primer Conferencia de la ONU sobre el Medio Humano fue convocada en Estocolmo en Junio de 1972 donde se acordó un plan de acción con 109 recomendaciones y una resolución con principios para el desarrollo y el medio ambiente de cada uno de los países convocados (113 en total). Desde esa fecha a el

Protocolo de Kioto sobre el cambio climático celebrado en 1997 en Japón los países nórdicos entre ellos Suecia fue quien ejerció en la práctica cada uno de los principios y acuerdos que habían sido realizados nada más y nada menos que unos 25 años antes y hoy unos 43 años antes. Es decir medio siglo de adelante en materia medio ambiental para este país.

En Estocolmo se generan una media anual de 4 toneladas de dióxido de carbono por persona mientras en Estados Unidos o Australia en el mismo período se producen 20 toneladas.



Hammarby Sjöstad: Barrio y Centro Comercial a Cielo Abierto Verde

Estocolmo fue reconocida en 2010 como la "Capital Ecológica Europea". Hammarby Sjöstad es un modelo de barrio ecológico dentro de la Ciudad donde sus 30.000 residentes mantienen políticas de convivencia amigable con el medio ambiente. Su masterplan fue redactada en 1991 y revisado en 1996 por el Stockholm City Planning Bureau. Las obras se iniciaron en 1997 descontaminando unas 200 hectáreas de suelo. Se cambiaron la ubicación de los edificios industriales y hasta el 2016 el proyecto es construir 11000 viviendas que alberguen a 25000 habitantes y 200.000 metros cuadrados de espacios comerciales y trabajo. El Master Plan implica la creación de unos 10000 empleos en este barrio.

Una de las ventajas inigualables para cualquier municipio en términos comparativos con otras ciudades del mundo es que es el propietario de la mayor parte del suelo lo que permitió adaptar el transporte público y planificar la utilización compartida del automóvil. El plan proponía una medida de 0,3 plazas de estacionamientos por vivienda y ahora se ha extendido a 0,7 plazas.

El barrio cuenta con un sistema de car-pooling del que participan 300 vecinos y unos 25 coches. Cada vecino paga una cuota en la que se incluye hasta el combustible (solo biogás o etanol) y se utiliza solo cuando es necesario. El sistema de transporte en el barrio y Centro Comercial es establecido por autobuses, un tranvía eléctrico y un ferry gratuito que atravieza el centro de la ciudad. Las previsiones del Master Plan es lograr que el 70 % de los viajes se realicen a pié, en bicicleta o en transporte público pero aún no se ha llegado ha dicho objetivo.

El Centro Comercial cuenta con un bulevar de 40 metros de ancho donde se encuentran el núcleo de las actividades comerciales y comunitarias. Las fachadas de todos los edificios de esta arteria tienen locales de uso comercial o prestación de servicios. La planificación del barrio fue realizada para favorecer la actividad urbana y evitar los desplazamientos vehiculares suburbanos. Es decir la Ciudad se concentra en espacios reducidos. Mientras China, Corea, Africa, Australia, Estados

Unidos la ciudades crecen haciendo sus distancias más largas en Estocolmo se busca que vivan más personas concentradas en menor superficie. Las distancias cortas son eficientes y baratas.

El proceso de reciclado de la basura del Centro Comercial y el barrio incluye la clasificación y separación de residuos en: restos biológicos, papel y el resto. La basura se traslada mediante un sistema neumático a un Centro de Procesamiento. Ningún recurso se derrocha ya que se producen abonos, el papel se tritura y el resto se quema en una planta de cogeneración del barrio para producir electricidad, agua caliente y calefacción para las viviendas.



La empresa ENVAC es quien se encarga de la recolección a través de puntos instalados en el Centro Comercial y en los edificios de viviendas. Cuando se llena el área de almacenamiento con basura unos sensores lo detectan y los extractores se ponen en marcha y succionan la Basura a una velocidad de 70 Km/hora. El sistema opera a una distancia máxima de 2 Km y contiene hasta el volumen de 3000 viviendas.

Lo interesante es que se ha intentado con esta planificación de ciudad y comercio integrar a la energía, agua y basura como recursos administrables por el sector público y privado. En relación al agua hay un tratamiento diferencia para los pluviales y residuales. El caso de agua de lluvia se filtra y purifica mediante balsas de descarga que se derivan a espacios verdes y el



restante al lago. Los residuales se llevan a una planta de tratamiento que es utilizado para la producción de biogás con el que se cocina y también es utilizado para los autobuses como combustible. A su vez, otra parte se recupera el calor residual junto con la basura antes citada en la planta de cogeneración.

El Modelo de Planificación Hammarby cuenta con

un sistema de variedad de usos del suelo muy eficiente. Sin embargo desde el punto de vista social no respeto su idea primitiva de ser un barrio para mayores de 50 años y hoy esta incorporando a gente joven que busca en estos espacios estar más cerca del "barrio verde de moda". En Suecia y en el mundo en general estos planes cuentan con el inconveniente de la participación y compromiso de los actores sociales y económicos para alcanzar los objetivos propuestos. El plan contemplaba que el 75 % de la reducción de basura se conseguiría mediante las obras de infraestructura y el resto mediante la conciencia ecológica de sus habitantes. Hasta el momento solo se ha logrado conseguir el 40 %.

El comerciante tampoco ha ayudado mucho a conseguir los objetivos ya que a utilizado expresiones de marca en sus marquesinas como "Eco-Friendly T-Shirt", "Eco-Packaging", "Eco-Hotel", entre otros pero que no se ha correspondido con sus compromisos de comportamiento ético y ecológico en un 100 % en función al sistema propuesto en Hammarby.

Systembolaget:

Los comercios de expendio de alcohol a nivel privado no es posible establecerlo en Suecia ya que es monopolio estatal. Los comercios Systembolaget son los únicos locales que pueden vender bebidas alcohólicas con un porcentaje de alcohol superior al 3,5 %. A su vez, para comprar en estos locales el consumidor debe tener más de 20 años.

No se pueden comprar en estos locales una caja de cerveza sino solo unidades. A su vez, no existen promociones para incrementar el volumen de ventas. Ningún producto o marca puede ser favorecido en la exhibición o condición de ventas. Por ejemplo: si una lata de cerveza está exhibida en una heladera con frío lo deberían estar todas.



Estudio de Caso: Comercio Minorista Sueco Kappahl

Kappahl es una cadena de comercios minoristas de ropa sueca con presencia internacional que actualmente cuenta con 400 puntos de venta distribuidos en Suecia, Noruega, Finlandia y Polonia. Comercializa indumentaria para mujeres, hombres y niños.

Kappahl fue la primera cadena de comercio de moda en el mundo en ser certificada con la norma medioambiental ISO 14001 en 1999 cuando muy poco se hablaba de esta tendencia. Hoy el 20 % de sus productos contienen una etiqueta ecológica. La empresa surgió en Gotemburgo en la década del 50 del Siglo XX. A solo 466 Km de nuestro estudio de campo en Estocolmo en la ciudad de Gotemburgo al este del país se ha emplazado un peaje al ingreso de la ciudad para reducir aún más el tráfico de coches. Una empresa ecológica en una ciudad ecológica.

Con toda esta historia y antecedentes la búsqueda de la empresa hoy pasar por realizar operaciones sostenibles permitiendo a sus clientes colaborar con el reciclado de productos textil y contribuir de esta manera a incrementar los tejidos fabricados a partir de telas recicladas.

En Suecia el 50 % de los productos textiles del mercado son arrojados a los cestos de basura para su posterior incineración. De esta manera, la cadena acepta todo tipo de prendas de vestir y calzados embalados en bolsas plásticas selladas por parte de sus clientes en los puntos de venta. A cambio el cliente recibe un Bono de Descuento Kappahl por su donación que luego podrá canjear por un nuevo producto desarrollado por tecnologías para producir nuevas fibras textiles a partir de su reciclado.

La creación del ambiente ecológico es fundamental para el desarrollo del negocio. De esta manera la empresa trabaja con los alumnos



de Segundo año de la Escuela de Diseño Textil aspirando a la creación de nuevas prendas elaboradas a partir de residuos textiles.

Los objetivos de producción y comercialización de Kappahl son reducir el uso del algodón cultivado de manera convencional y del uso de productos a base de aceite como poliéster y reemplazarlos por la incorporación de materiales más sostenibles en el circuito productivo.

Caso Scandinavian Photo:

Escandinavian Photo es una cadena de locales minoristas líderes en productos fotográficos y de video. Por que tomar este caso de estudio? Básicamente por que la reconversión del sector con el surgimiento de nuevos canales de comercialización y el avance permanente de la tecnologías desplazó del mercado a muchos minoristas que no se adaptaron a los nuevos cambios. Uno de los caso elocuentes del mercado fue los Kodak Store que vendían el equipo a un precio económico pero sus respuestas muy caros y el factor de servicios en un siglo donde es una de los valores más importantes para el consumidor habían quedado atrás entre otras cuestiones.

La empresa incursionó en el negocio a través de la venta por correspondencia en el año 1982. La clave del negocio está en ofrecer buenos precios, proveer conocimiento de los equipos a través de sus tiendas y brindar un excelente servicio de entrega a través del comercio electrónico.

Escandinavian Photo comprendió la estrategia de venta omnicanal interpretando que los puntos de venta físico permiten al cliente el contacto con el producto y el comercio electrónico la información y adquisición a distancia de los equipos

combinando ambos servicios bajo la misma marca.

La empresa fue pionera en la venta por internet a partir del Know How adquirido en la década del 80 comenzando sus operaciones en línea en 1995 cuando en el mundo era más que una novedad algo desconocido para gran parte hasta de la población sueca. De esta manera ganó el premio al Comercio Sueco como el Comercio Electrónico del año en 2001 y 2003 y fue nominado nuevamente en 2007.



Caso de Centro Comercial a Cielo Abierto Västerås:

Västerås está ubicada en Suecia central, a unos 100 kilómetros al oeste de Estocolmo en la provincia de Västmanland y es la quinta ciudad en población del país.

El centro de la ciudad es bastante compacto y cuenta con una área de superficie menor combinado de 110.000 m². En nuestro Estudio de Campo pudimos percibir la gran diversidad de su oferta comercial. La facturación anual estimada del sector de \$ 2 mil millones de SEK (Coronas Suecas). Sin embargo, como sucede en varias ciudades del Mundo los Shoppings afloraron en los alrededores de la ciudad generando una facturación anual de 6,5 mil millones de coronas suecas. Claramente habían una transferencia de facturación del comercio minorista de su Centro Comercial a Cielo Abierto a los Shoppings. Esto genero una amenaza potencial para el desarrollo del comercio minorista y prestadores de servicios locales ya que los Shoppings se habían convertido en una alternativa para los vecinos y turistas que se trasladaban hacia las afueras de la ciudad.

En el año 1995 se comienza a constituir el Centro de Gestión (TCM) que culminó en 1997 con la

creación de un Programa para el Centro Comercial a Cielo Abierto de la Ciudad. De esta manera se fundó la Västerås City Samverkan AB (VCAB) (ni más ni menos que una Asociación sin Fines de Lucro) donde cada miembro para una cuota social pero en este caso proporcional a la superficie total de su negocio minorista. Lo interesante es que para salir de la Asociación el comerciante asociado y sus miembros están obligados a dar 6 meses de preaviso antes de finalizar su compromiso asociativo con el resto de los miembros de la Asociación.

Con la cuota de servicios con la que colaboran sus miembros se desarrollan diferentes actividades en el Centro Comercial y se cubren los costos operativos de gestión. Su recaudación anual es de 2,5 millones de SEK (coronas suecas). Desde su creación, el plan para el desarrollo del Centro de Gestión del Centro Comercial a Cielo Abierto a través de VCAB ha trabajado sobre las expectativas y motivación de sus miembros. De esta manera se creó un plan estratégico que integra: planificación urbana, iluminación de calles y casas, la gestión de los espacios públicos como parques y jardines, la delincuencia (por ejemplo, graffiti), gestión de residuos, entre otros.



Plan Estratégico Västerås

El trabajo que comenzó a partir de 1995 permitió sumar a diferentes actores económicos de la ciudad trabajando en forma conjunta con el gobierno municipal. Se tomaron 2 años de trabajo para lograr el mayor alcance posible en su ámbito de aplicación con consultas y opiniones de los diferentes sectores. Se invitó incluso a los jóvenes a participar del proceso de armado del Plan Estratégico, ya que era fundamental contar con su visión sobre el futuro de la Ciudad y el Centro Comercial. El programa de consulta culminó en 1997 con la creación de VCAB y la redacción del primer plan estratégico integrado de la ciudad y el centro comercial- un "documento vivo" bajo constante revisión.

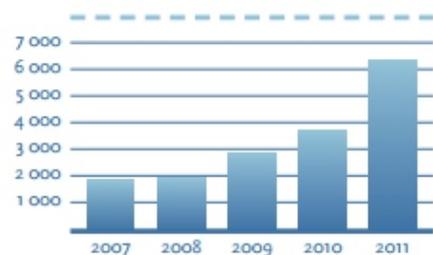
Uno de los puntos abordados fue los horarios de aperturas de los Restaurantes y los cambios de hábito del consumidor. Era necesario adaptarse a esos cambios. Se planteó por ejemplo profundizar la actividad económica nocturna haciendo foco en las cortas noches de los meses de verano suecos ofreciendo servicios, oferta comercial y entretenimiento en sus calles.

La Garantía del Éxito: Una Asociación Tripartita

Donde radica uno de los éxitos de su Plan Estratégico? Como en cualquier parte del mundo el sector Pyme y Comerciante Minorista es reacio a participar y más aún a asociarse. El Liderazgo del Plan propuso la conformación de una estructura de participación tripartita en la gestión conformada por los dueños de los establecimientos comerciales (principales interesados en el desarrollo a largo plazo del Centro Comercial), la Asociación de Comerciantes Västerås (la voz de los comercios minoristas de la zona) y el gobierno municipal local (el brazo ejecutivo y político de la ciudad). Las partes se reúnen una vez por mes para evaluar la evolución de los planes y la gestión ejecutiva de los mismos.

Para que conozcas un poco más de Västerås:

- Área de la tierra: 958 km²
- Habitantes por km²: 145
- Población: (Nov. 2012) 140392
- Municipal: 30.74
- Empresarios: 4.636 (2010)



El volumen de comercios minoristas ha aumentado continuamente a medida que se han puesto en marcha las actividades del programa incorporando acciones integrales e incrementando el financiamiento para más actividades.

Financiamiento de los Planes de la Västerås City Samverkan AB (VCAB):

El medio de Financiamiento de los Planes de Västerås en un 75 % son del sector privado. El 50 % de las cuotas son pagadas por los comercios minoristas del Centro Comercial y el 25 % restante por los propietarios de los comercios. El 25 % faltante proviene del gobierno municipal local que no es socio ni propietario del esquema de colaboración diseñado. El plan es administrado a nivel estratégico por la Västerås City Samverkan AB (VCAB) que se reúne una vez al mes. Los miembros del Centro de Gestión (TCM) pueden intervenir en la toma de decisiones en el sistema mediante la participación de sus entidades e instituciones como la Asociación de Comerciantes de Västerås (que a su vez, ocupan puestos directivos en la VCAB) y en el contacto diario con el Director General de VCAB y el gerente del

centro de la Ciudad (este último es empleado a tiempo completo y es el interlocutor entre cada uno de sus miembros). A su vez, para la organización de eventos y campañas de marketing reciben colaboración a tiempo parcial de coordinadores para cada una de las actividades. A su vez, el esquema incluye una consultora privada Donaldsons (NCM) que proporciona asistencia técnica y administra las fases estratégicas de los eventos.

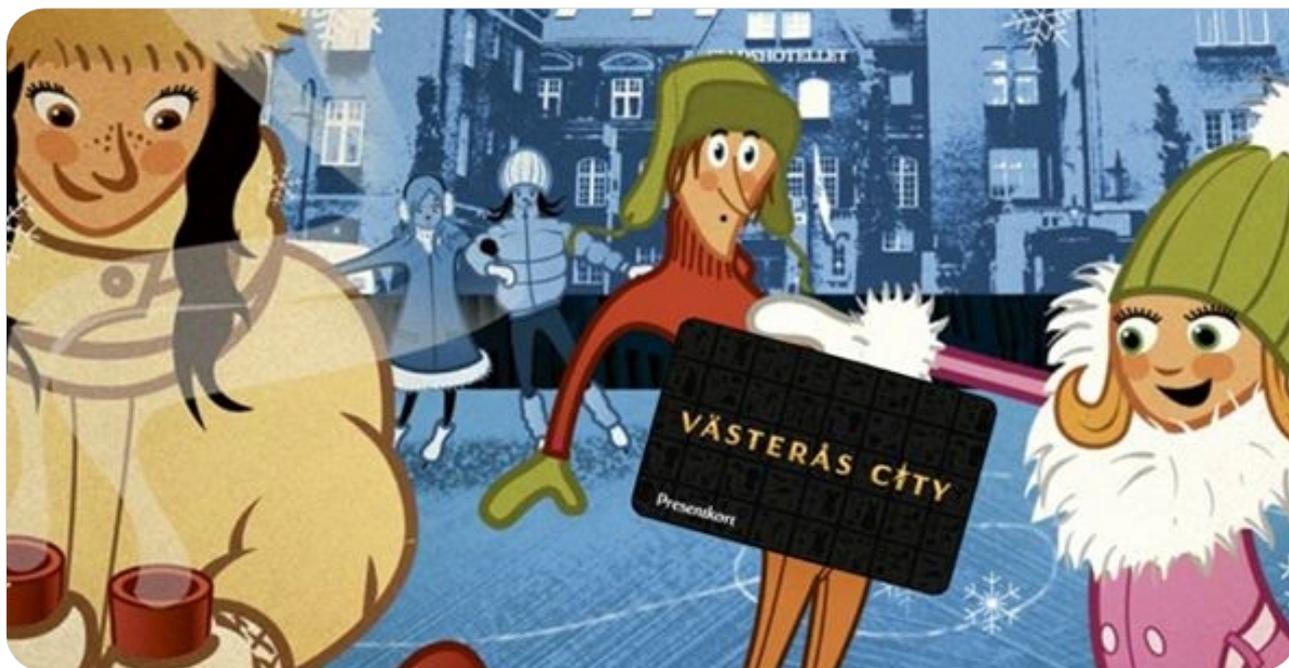
El Västerås City Samverkan AB (VCAB) posee 300 empresas socias del programa que le reportan un ingreso anual de 1.000.000 Coronas Suecas (SEK). A su vez, recibe subvenciones anual de funcionamiento.

Acciones de Marketing y Eventos en Vasteras:

Abedul en Pascua

Cada Pascua se instala un Abedul Gigante en la Plaza de Armas. La actividad se realiza en forma

conjunta con el personal de Mantenimiento del Gobierno Municipal e incluso se decoran las calles del Centro Comercial para estas fechas.



City Golf Vasteras

La Asociación de Comerciantes de Vasteras pensó: Por que no hacer un torneo de Golf en el medio del Centro Comercial?

El mismo fue posible gracias a la colaboración del Consejo Técnico de Seguridad de la Ciudad y las tiendas de Golf asociadas a la Asociación de Comerciantes. A su vez, participan entidades que traen jóvenes promesas del Golf, sponsors,

