

Manual de Buenas Prácticas para el Trabajador Autónomo del Comercio Minorista Gallego

Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)

PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA PYME

Proyecto

*“Red de Innovación a través de la
Puesta en Marcha de un Programa de
Gerencia Asistida dirigido a los Trabajadores
Autónomos del Sector Comercio”*

Promueve

Cámara de Comercio, Industria y Navegación
de Santiago de Compostela

Gestión

C.L. Consulting

*Diseño y maquetación
gráficodeseño*

Índice

Introducción	7
Primera parte:	
Gestión del trabajo autónomo	11
Gestión del tiempo	15
Organización de la mesa de trabajo	20
Saber delegar	23
Segunda parte:	
Comunicación corporativa	29
Metodos de comunicación interna con le personal	31
Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (T.I.C.)	37
Promoción y marketing	47
Imagen y diseño corporativo	54
Tercera parte:	
Responsabilidad social de las empresas	59
Buenas Prácticas	66

0

Introducción

Esta publicación ha sido posible gracias al proyecto “Red de Innovación a través de la puesta en marcha de un Programa de Gerencia Asistida dirigido a los Trabajadores Autónomos del Sector Comercio” promovido por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santiago y financiado por IGAPE, el Ministerio de Industria y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme.

El objetivo del proyecto ha sido subsanar algunas de las deficiencias que se han observado en las tareas de gestión que realizan los trabajadores autónomos del comercio. En concreto, se ha analizado la actividad de veintiséis pequeños comerciantes en diversas áreas (instalaciones, administración, gestión de compras, cartera de clientes, recursos humanos, implantación de tecnologías y área económica-contable).

Estas deficiencias se han abordado a través del desarrollo de planes de mejora y acciones de apoyo al trabajador autónomo a través de asistencias personalizadas en aquellas áreas en las que se ha necesitado. En concreto, se han realizado actuaciones en 20 de los 26 negocios participantes.

Para apoyar estas actuaciones se ha elaborado el manual que tiene en sus manos y que nace con la vocación de convertirse en una herramienta de apoyo al trabajador autónomo. A través de una exposición sencilla propondremos soluciones a dos de sus problemas más habituales: las dificultades en la gestión del trabajo autónomo (gestión del tiempo, organización de la mesa de trabajo, delegación, etc.); y la falta de comunicación corporativa (comunicación interna con el personal, tecnologías de la información, promoción y marketing incluyendo el diseño gráfico).

Además, se ha incorporado un campo que, pese a ser relativamente novedoso, está demostrando ser de enorme utilidad para la micro y pequeña empresa: la Responsabilidad Social Corporativa. Este concepto, que sugiere la existencia de empresas “ciudadanas” y promueve la ética y el medioambiente en los negocios, adquiere gran importancia no sólo para las grandes empresas sino para la imagen y reputación de los pequeños comerciantes como veremos a lo largo de esta guía.

El manual se ha completado con una selección de buenas prácticas que se han revelado eficaces para solucionar dificultades similares a las encontradas en las empresas que han participado en el proyecto.

Si para las pequeñas y medianas empresas la gestión implica un considerable gasto de recursos en horas de personal, para el trabajador autónomo puede suponer la diferencia entre consolidarse en el mercado o tener que cerrar. Hay que destacar que los Trabajadores Autónomos (TA) en su conjunto representan el 94% de las empresas españolas y es la fórmula preferida por aquellas que tienen entre 1 y 9 asalariados. Pero no todos los TA nacen con verdadera vocación empresarial. Por tanto, antes de entrar en materia veamos a quién nos estamos dirigiendo.

En realidad, el término “Trabajadores Autónomos” agrupa a colectivos muy diferentes. En términos legales un trabajador autónomo es aquel que cotiza de una forma concreta a la Seguridad Social. Esta definición tan general abarca tanto a los microempresarios, como a los administradores y consejeros de empresas, los profesionales liberales, etc.

Además este término integra también a los denominados Trabajadores Autónomos Dependientes o TRADEs que son aquellos que prestan servicio a sólo una o dos empresas y que tienen una relación de dependencia hacia ellas. Estrictamente, no se trata de verdaderos empresarios sino de trabajadores que circunstancialmente están en este régimen pero que su deseo sería estar en el Régimen General.

En este manual cuando nos referimos a autónomos nos referiremos básicamente a los empresarios que operan por cuenta propia y que están asumiendo un riesgo a cambio de una expectativa de beneficio. Concretamente en nuestro caso, nos dirigimos a los emprendedores del comercio minorista en Galicia.

Actualmente existen 1.250.000 TAs en España que no tienen ningún trabajador asalariado a su cargo. Mejorando la gestión de estas empresas podemos conseguir que parte de estos TAs comiencen a crecer en ventas y se conviertan en potenciales empleadores.

El primer paso es gestionar adecuadamente el tiempo del TA, en nuestro caso del pequeño comerciante. La idea final es simplemente ver si su relación con el tiempo es buena, si le permite responder a las obligaciones profesionales, disfrutar de la compañía de sus seres queridos y cuidar su activo más importante, la salud.

No hay un único modelo a gusto de todos sobre cómo gestionar el tiempo. Entre los existentes, hemos adaptado el que propone el canal monster.es, que consta de diez principios que se pueden aplicar al pequeño comerciante:

Gestión del tiempo

1. Planifique por adelantado

Planificar es la piedra sobre la que se basa la gestión del tiempo; todo el tiempo que se le dedique a esa tarea merece la pena. Pero no consiste sólo en crear una buena planificación o programa, debe ser capaz de llevarlo a cabo. Esto supone ser preciso sobre la realidad diaria de su comercio y el resto de responsabilidades, contar con las interrupciones, conflictos y retrasos habituales.

2. Programe actividades de ocio

Los mejores planes de gestión de tiempo acompañarán al TA durante toda la vida, no sólo durante las horas de trabajo en el comercio. Intente programar periodos de tiempo dedicados a la familia, amigos, hacer ejercicio, intereses o proyectos especiales, en vez de dedicarles "el tiempo que quede" después de la rutina diaria.

3. Prometa menos y cumpla más

Una de las reglas más inteligentes que se pueden aplicar es establecer fechas de entrega que sean viables. En otras palabras, es una buena idea sobrestimar el tiempo que piense que le va a llevar un pedido para, primero, asegurarse el cumplimiento del plazo incluso si hay que enfrentarse a retrasos imprevistos y segundo, sorprender positivamente al cliente.

4. Divida los trabajos grandes en tareas manejables

Es muy fácil aceptar pedidos de grandes proporciones. Sin embargo pueden parecer enormes una vez tenemos que afrontarlos. Dividiendo un trabajo enorme en pasos manejables, estableciendo un horario para llevar a cabo cada paso y reduciendo paulatinamente el alcance del proyecto, se puede conseguir cualquier cosa y con menos estrés que si se pretende hacerlo todo a la vez.

5. Haga un seguimiento de los progresos

Cada pedido de envergadura requiere su propia programación, agenda y calendario para identificar los pasos principales o hitos en el camino hacia su consecución. Si ha establecido fechas objetivo realistas y tiene previsto tiempo para "resbalones" posibles, sus progresos deberían responder a su plan. Si hay imprevistos que le sitúan por detrás de la fecha prevista, puede avisar al cliente y establecer una fecha de entrega revisada o dar los pasos necesarios para acelerar el progreso y recuperar el tiempo perdido.

6. Delege siempre que se pueda

Cuando se trata de delegar, parece que hay dos tipos de personas: aquellos que pueden y los que no pueden. Si es uno de los últimos y encuentra todo tipo de razones para hacer las cosas por sí mismo ("...se tarda demasiado en explicárselo a otra persona" o "...al final acabo por tener que repetirlo") entonces es inútil intentarlo. Posteriormente analizaremos más detenidamente este punto.

Sin embargo, si piensa que no es tan indispensable como cree, es hora de empezar a delegar. Comience con la rutina, trabajos que requieren mucho tiempo y que sabe que alguien más puede llevar a cabo. Acepte que enseñar a otra persona puede llevar un poco de tiempo, y permita una curva de aprendizaje razonable. Se beneficiará de tener más tiempo libre y menos estrés.

7. Establezca parámetros para decir "No"

Todos conocemos a gente que establecen sus límites de tiempo: "No es mi trabajo", dicen. "Son las ocho y cierro". Estas expresiones pueden parecer excesivas, pero en el otro extremo también sabemos que muchos comerciantes terminan trabajando hasta tarde; para estos puede que haya llegado el momento de empezar a decir "no" y no sólo a los otros, sino también a Vd. mismo. Trabajar durante horas y horas daña el equilibrio entre trabajo y ocio, que es básico para la salud y el bienestar.

8. Haga (y cumpla) una lista de prioridades

No hace falta que sea un experto para elaborar listas de prioridades. Algunas personas llevan varias listas a la vez: una de mayor prioridad para las tareas urgentes y muy importantes, una de prioridad media para las tareas menos urgentes o medianamente importantes, y otra de baja prioridad para tareas que le gustaría hacer cuando tenga tiempo. Otras personas simplifican el proceso haciendo sólo una lista de las cosas que tiene que hacer al día siguiente al final de cada día. Posteriormente veremos cómo hacerlo mediante un análisis ABC.

9. Agrupe tareas según las capacidades requeridas

Para sacar el mayor partido a su tiempo, trate de centrar las labores más difíciles, aquellas que requieren la máxima concentración y mayor eficiencia en aquellos momentos del día en los que sus niveles de energía y atención son mayores. Si puede coordinar esos momentos con periodos en los que tiene menos interrupciones de lo normal, mucho mejor. De la misma forma, trate de programar su rutina, tareas de bajo nivel para las horas del día en las que le resulta más difícil concentrarse. El truco está en identificar sus horas de mayor rendimiento y programar su trabajo en consecuencia.

10. Mantenga los ojos abiertos para encontrar atajos

Es siempre tentador seguir haciendo las cosas de la forma en que se han hecho siempre, porque es con lo que se está familiarizado. Encontrar, adaptar y aplicar nuevas técnicas más eficientes a sus responsabilidades, no sólo le ahorrará tiempo, sino que rebajará la carga de trabajo total.

Uno de los problemas principales de los comerciantes es el continuo intento de hacer demasiadas cosas a la vez, corriendo el peligro de perderse entre los distintos cometidos.

Los buenos TAs se caracterizan, entre otras cosas, por ser capaces de hacer muchas y muy diversas actividades dedicando un determinado tiempo única y exclusivamente a una sola tarea. Resuelven, por tanto, siempre sólo una cosa, y de una vez, pero de una forma consecuente y premeditada. Premisa imprescindible para ello es establecer prioridades claras, mantenerlas y llevarlas a cabo.

Establecer prioridades significa decidir qué tareas son las de primer orden, cuáles las de segundo y cuáles son las que hay que realizar a continuación. Las tareas de máxima prioridad son las que hay que hacer o resolver en primer lugar.

Al establecer un orden de prioridades en la ejecución de sus tareas se asegura usted:

- el trabajar primeramente sólo en las tareas importantes o necesarias
- el realizar las tareas también en orden según la urgencia de las mismas
- el concentrarse cada vez en una única tarea
- el solucionar de una forma más efectiva las tareas en el tiempo prefijado
- el lograr las metas fijadas de la mejor manera posible en tales circunstancias
- el desligarse de todas aquellas tareas que puedan ser realizadas por otras personas delegando en ellas su realización
- el haber resuelto al final de un periodo de planificación (una jornada de trabajo, por ejemplo) al menos las cosas más importantes

Las repercusiones positivas de establecer este orden serán:

- Mantener y cumplir citas y plazos de entrega
- Hacer más satisfactorio el proceso de venta
- Evitar conflictos con clientes, proveedores, etc.
- Estar más contento con su labor comercial y evitar el estrés innecesario

Análisis ABC¹ de Tareas

Un análisis del valor de la utilización del tiempo muestra que el lapso dedicado a la realización de las tareas MUY IMPORTANTES (A), IMPORTANTES (B) y MENOS IMPORTANTES(C) no se corresponde necesariamente con el valor que dichas tareas representan para el funcionamiento del comercio.

El TA comúnmente se pasa la mayor parte del tiempo ocupado con problemas secundarios (C) quedando poco tiempo para las tareas de importancia vital (A). La clave para una exitosa distribución del tiempo radica fundamentalmente en establecer una clara prioridad de las actividades planificadas clasificándolas en A-B-C según su importancia:

- Las TAREAS A son los más importantes cometidos de la labor comercial y únicamente pueden ser llevadas a cabo por el TA, bien solo o en colaboración con un equipo responsable (no delegables), como por ejemplo valoración de proveedores, decisiones de compra, selección de la cartera de producto, etc.)
- Las TAREAS B son, por lo general, tareas importantes pero que se pueden delegar en personal de confianza (fijación de precios, ubicación de artículos en el comercio, facturación a clientes, etc.)
- Las TAREAS C son las de menor valor para el funcionamiento del comercio. Si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, reposición de mercancías, despacho con visitadores comerciales, etc.)

¹ Abcgestion. Infoservi. com

Naturalmente, un análisis ABC no significa preocuparse solamente de las tareas A y renunciar total y absolutamente a las C, sino más bien ordenar todas ellas en una relación equilibrada según su importancia, estableciendo las prioridades de dichas actividades.

Además hay que tener en cuenta la curva de rendimiento que ya apuntábamos anteriormente y ser conscientes que existen «bajones» en nuestra capacidad de atención. Es importante que usted conozca cuál es su ritmo diario, para que pueda planear la solución de las tareas más complicadas y difíciles (tipo A) durante su período de máximo rendimiento que normalmente ocurre por la mañana.

Durante el periodo de rendimiento mínimo (normalmente por la tarde) no debería usted trabajar en contra de su ritmo biológico sino intentar distraerse y dedicar esta fase a los contactos sociales y ocupaciones rutinarias (obligaciones tipo C). Durante el alza de la curva de rendimiento en las últimas horas de la tarde se puede dedicar nuevamente a actividades importantes (obligaciones tipo B).

Si mediante una organización del día, en base a la curva de rendimiento, utiliza las leyes naturales de su organismo, aumentará de forma importante su productividad, sin tomar grandes medidas o hacer grandes variaciones.

Sin lugar a dudas, trabajar largo tiempo e intensamente es contraproducente, ya que disminuye la concentración y la capacidad de rendimiento, produciéndose errores. Haga pausas, no considerándolas como una pérdida de tiempo, sino como una recarga de energía.

Investigaciones médicas relativas a este tema dieron como resultado que el mejor valor de recuperación se alcanza tras una hora de trabajo. La pausa sólo debería durar 10 minutos, ya que el efecto óptimo se consigue durante los 10 primeros minutos.

Organización de la mesa de trabajo

Las dificultades de gestión que tienen que afrontar los autónomos en su día a día pasan también por una deficiente organización de los asuntos que tienen que acometer y a menudo son consecuencia de una inadecuada organización de la mesa de trabajo. En este sentido, los expertos² han resumido los problemas más habituales en tres apartados:

- 1** Mala planificación en la utilización del espacio disponible. Generalmente es complicado acceder a los artículos que son necesarios para desempeñar bien el trabajo.
- 2** Malos hábitos de trabajo. Permitir que cada día se acumulen más y más asuntos sin resolver.
- 3** Indecisión. No saber cómo actuar para salir de esa espiral de falta de productividad y consecuente acumulación de temas sin resolver.

Para evitar estas situaciones y organizar la mesa de trabajo, estos expertos recomiendan una serie de medidas que son también aplicables en el comercio.

- Independientemente de que pase una o diez horas al día en su mesa de trabajo, planifique detalladamente cuál es el modo más funcional de organizarla.
- En casa, trate de dedicar un espacio exclusivamente para el papeleo.
- Siempre que sea posible utilice exclusivamente usted su mesa. En general no suele ser bueno desde el punto de vista de la organización compartir espacios de trabajo.
- Conozca sus hábitos. Adapte su mesa de trabajo a su forma de trabajar. Si por ejemplo su trabajo requiere que trabaje con un montón de materiales simultáneamente, asegúrese de que su mesa tiene el espacio suficiente para albergarlos.
- Una buena silla es sumamente importante. Invierta lo que sea necesario para adquirir una que realmente le aporte comodidad a la hora de trabajar.
- Debe ser capaz de encontrar siempre con rapidez aquello que necesite. “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” puede ser un buen principio a tener en mente.

² José María Vicedo y otros.

- Para evitar tener que levantarse constantemente mientras trabaja, planifique tener suficiente espacio para los elementos que más necesite consultar o utilizar: directorio telefónico, albaranes, agenda, ordenador personal, ficheros, libros de referencia, papelería, etc.

En el tema de la organización de mesas de trabajo, las pilas de papeles sin resolver suelen ser el principal problema. Poco a poco van acumulándose asuntos que quedan pendientes, o que conscientemente vamos postergando para más adelante.

El problema es que generalmente unos papeles terminan por cubrir a otros, convirtiéndose en asunto mucho más grave cuando comenzamos a fallar en compromisos que teníamos que haber resuelto. Algunos trucos que pueden ayudarle a trabajar mejor son los siguientes:

- Cuando saque algún papel de un fichero para realizar cualquier trabajo, devuélvalo siempre a su lugar de origen, no lo deje sobre su mesa.
- Si le preocupa no encontrar cuando llegue el momento algunas notas o documentos para un determinado pedido, anote donde lo ha guardado en su agenda en la fecha en la que tendrá hacer uso de ello. De este modo no mantendrá todos esos documentos encima de su mesa hasta que llegue el momento.
- Utilice su planificador. Es una herramienta de valor incalculable para registrar ideas y todo tipo de información. Cree el hábito de eliminar los “papelitos” de su vida, y en su lugar utilice siempre para sus anotaciones las páginas de su planificador. Cuando sienta la necesidad de recuperar cualquier tipo de información o idea, tendrá muy claro dónde la tiene que buscar.
- Establezca un periodo de tiempo diario para manejar el papeleo. Elija una hora en la que tenga pocas distracciones.
- Use un reloj de sobremesa como un importante aliado. Si se encuentra postergando algo, dígame a usted mismo que va a trabajar en ello por solo 15 minutos. Este simple truco produce increíbles resultados porque es capaz de ponerle en movimiento y crear una inercia que terminará por llevarle a completar ese trabajo.

- Procure limpiar su mesa cada noche para poder comenzar al día siguiente en un estado de máximo rendimiento.

En el caso de que se haya llegado a una situación límite, en la que uno se da cuenta de que el desorden de su mesa le está llevando a situaciones realmente poco agradables, como no encontrar información importante al haber perdido el papel donde se anotó, tensión mental constante por sentir que su zona de trabajo está fuera de control, pérdida de notas importantes, etc. En ese momento se hace imprescindible la elaboración de un plan de choque para acabar con ese caos.

Para solucionar este tipo de situaciones, los expertos aportan una serie de recomendaciones:

- Planifique todos los días un bloque de tiempo para solucionar el problema con su mesa de trabajo.
- Tenga a mano todos los materiales que necesitará para trabajar sobre sus pilas de papeles, tal y como hemos mencionado antes.
- Limpie el espacio que quiera organizar (la superficie de su mesa, los cajones de su escritorio, etc). Con todos los documentos haga una única pila.
- Comience a evaluar cada elemento de su pila. Asígnele una categoría y actúe sobre él: archívelo, contéstelo, tírelo a la papelera si ya no le es necesario, etc.
- No se desanime si cree que la tarea va a llevarle muchas horas de trabajo. Motívese pensando en todos los beneficios que le reportará tener una mesa de trabajo verdaderamente operativa y efectiva para desatar todo su potencial.
- Si le es posible, consiga ayuda para que le sea más fácil la tarea.

Recuerde siempre que la organización es algo que siempre puede aprenderse. Lo más complicado es romper malos hábitos de organización que han estado alimentándose durante toda una vida. La clave para convertirse en una persona organizada es comenzar dando un pequeño paso en esa dirección y después continuar caminando. En muchas ocasiones se dará cuenta de que incluso tareas que ha estado posponiendo durante años, sólo llevan unas pocas horas para hacerse.

Saber delegar

Como hemos visto anteriormente, la fórmula “trabajador autónomo” es la más utilizada en empresas hasta 9 trabajadores, destacando aquellos que no tienen ningún trabajador contratado. Esta situación no sólo es debida a las dificultades económicas de muchas de estas empresas, particularmente al inicio de su actividad, sino también de la falta de mentalidad “delegadora”. Sin embargo, a medida que la actividad crece, el TA tiene que tomar una decisión estratégica: se queda como está o incorpora recursos humanos a la empresa. Esto implica crear nuevas estructuras y, sobre todo, delegar decisiones.

La descentralización de la toma de decisiones suele ser motivo de resistencias por parte del pequeño empresario por motivos generacionales y culturales. Muchas veces no se entiende que la necesidad de delegar nace del éxito que significa haber creado una fuente de empleo, y tener más trabajo del que una persona puede manejar. El carácter (muchas veces familiar) de estas empresas comerciales constituye también un obstáculo cuando llega el momento de las grandes decisiones.

Las razones argumentadas por los TAs responden a dos causantes genéricos: miedo y desconfianza; que a su vez pueden ser causa de distintos factores. Las fuentes consultadas clasifican a estos TAs en tres grupos:

- Aquellos que piensan que están cediendo control y poder cuando en realidad lo están incrementando. Cuando se delega se aumenta el nivel de control a través del esfuerzo de los empleados, lo cual en definitiva le da más poder al gerente.
- Los que piensan que pueden hacer mejor el trabajo, y sin duda con mayor rapidez, que cualquiera de los empleados a quienes se les podría delegar. Esto puede llegar a ser cierto, pero piense en el tipo de trabajo que usted está delegando... ¿Esa tarea debe hacerse siempre rápido y a la perfección? Decida el nivel aceptable de desempeño, encuentre a alguien que pueda alcanzar ese nivel y luego delegue. Puede llevarse una buena sorpresa.
- Los TAs que sufren de “paranoia del puesto” creen que sus subordinados quieren alcanzarlos y que si delegan las tareas importantes sus empleados llegarán a estar mejor preparados, a tener más experiencia y, en consecuencia, con el tiempo, estarán en condiciones de robarles el negocio.

La evaluación de desempeño o la evaluación por competencias, puede ayudar al TA a decidirse a delegar ciertas tareas. Su aplicación, tan común en las grandes compañías, en estas empresas reducidas es prácticamente un fenómeno informal.

Para que la actividad que realiza el TA pueda tener continuidad es fundamental saber delegar a tiempo, marcando las pautas de un proceso de transferencia en lo familiar, generacional y cultural.

Uno de los aspectos críticos del proceso de delegación pasa por asumir que se corren riesgos. La persona en la que se delega una determinada tarea puede cometer errores, pero deben considerarse como parte del aprendizaje. Es recomendable que el gerente describa el resultado final deseado, pero no cada uno de los pasos para lograrlo, porque así estará impidiendo que el empleado aplique su creatividad y mejore el resultado.

A largo plazo, los TAs que tratan de retener todo el control van a terminar ahogando a sus organizaciones porque no han preparado empleados para aceptar nuevos desafíos. Delegar puede generar un altísimo grado de motivación. Delegando los gerentes evitan crear personas indispensables, que por ese motivo no pueden ser ascendidas. Además, si usted no delega, la primera persona indispensable que habrá creado es usted mismo, y eso anula sus posibilidades de crecimiento.

En algún momento, el TA debe afrontar el proceso de delegar. Para ello hemos adaptado diez pasos que desde la publicación *fitmental*³ se proponen para directivos y gerentes.

- 1 Fijar un objetivo claro, por ejemplo: pedir un presupuesto que abarque los costos totales de marketing para un nuevo producto o actividad tanto para los clientes habituales como para los nuevos, incluyendo promoción y ventas en un plazo determinado. Observe que se fijan controles en la tarea y se le asigna un tiempo.
- 2 Seleccionar una persona para delegarle tareas, si se tienen ya empleados no debe elegir automáticamente al mejor. Pedir voluntarios es una buena idea –y se sorprenderá al ver quiénes levantan la mano–. Si es la primera contratación, acuda a las fuentes informales: familiares y contactos; así como a fuentes formales: bolsas de empleo de escuelas e instituciones como la Cámara de Comercio. Con anterioridad debe tener claramente definido el perfil deseado y tratar de especificar indicadores objetivos.

³ Ana Laura Castro. Directora de Fitmental y Escuelas NEF. Especialista en Marketing y Gestión www.fitmental.com.ar

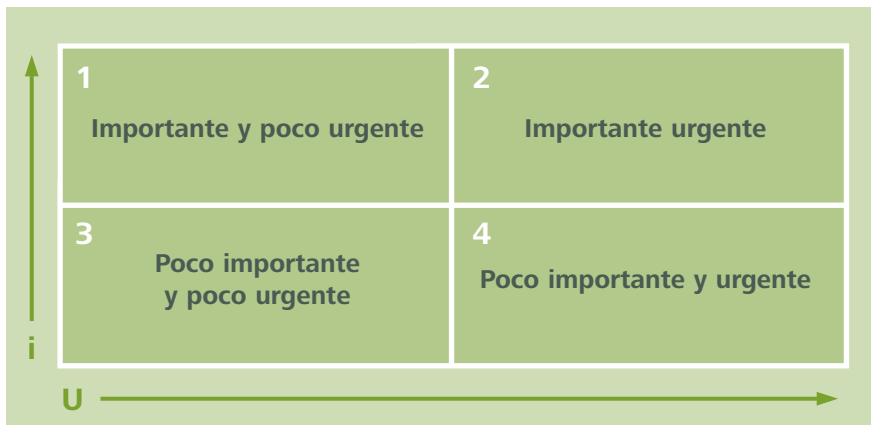
- 3 Si es necesario, capacite a la persona elegida en la tarea a realizar. Delegar debe aumentar la confianza, por lo tanto seleccione una misión que exija a la persona seleccionada pero que no le sobrepase.
- 4 Cuando discuta el proyecto, pida al trabajador elegido que le aporte ideas. Éste puede ver el problema desde una óptica diferente. Además, esto es una garantía de que el empleado ha comprendido la tarea.
- 5 Asigne el trabajo y explíquelo a la persona por qué le ha elegido.
- 6 Proporcione una guía. Esto no significa decirle cómo tiene que hacer el trabajo sino brindarle los hechos necesarios y sugerirle posibles enfoques.
- 7 Haga un "contrato de delegación". Esto determinará el nivel de libertad con que el empleado podrá moverse con recursos, la frecuencia del seguimiento que usted realizará y la forma en la que se medirá el desempeño.
- 8 Mantenga el control sobre todos los aspectos del proyecto.
- 9 Brinde un feedback al empleado, tanto positivo como negativo.
- 10 Evalúe el proyecto terminado e identifique cómo se ha desempeñado usted delegando tareas. Revise los errores, pueden servirle como instrumentos de aprendizaje.



Este “mapa” para delegar le permitirá establecer una ruta para que el proceso se realice eficazmente. Para redondear el proceso, es necesario conocer también qué tareas son las que se pueden delegar.

Para esto se utiliza la denominada “matriz de prioridades importantes/urgentes”. En esta matriz, la tarea queda incluida en uno de los cuatro cuadrantes: la tarea que es importante y urgente, la tarea importante pero no urgente, la tarea que parece urgente pero que no es tan importante. Y por último las tareas cuyo grado de importancia y urgencia son bajas.

Matriz de prioridades



Como TA, Vd. puede llevar una carpeta de delegación de tareas durante 30 días y guardar en ella, en un registro separado, la información que corresponde a cada una de las personas a las que se le han delegado funciones. En el transcurso de estos 30 días, cada vez que usted delegue tareas a una persona, tome el registro de ese empleado, anote la tarea delegada y asígnele un número tomando como base el nivel de prioridad.

Al finalizar los 30 días, cuente cuántos cuadrantes uno, dos, tres y cuatro ha delegado. Muchas veces las personas se sorprenden porque piensan que están delegando tareas significativas, importantes, que representan un verdadero desafío hasta que descubren que sólo están delegando trabajos poco importantes. Desgraciadamente, si usted no está delegando trabajos significativos, es muy probable que no haya crecimiento del personal y que, en consecuencia, se pierda la motivación.

Delegar con eficacia va más allá de aprender qué, cómo y por qué delegar. La gente no aceptará que usted le delegue una tarea a menos que confíen en usted, y no podrá construir esa confianza a menos que usted sea digno de ella. Si no ha cumplido con sus empleados, o los ha traicionado, o no se ha puesto “de su lado” en el pasado, cuando les delegue una tarea es muy probable que la terminen porque le tienen miedo a usted o a lo que usted puede hacer, pero durante el proceso, y muy sutilmente, encontrarán formas de sabotearlo.

Para ir construyendo una relación de confianza con sus subordinados, un gerente debe saber escuchar. En realidad, es muy simple, pero con frecuencia no nos escuchamos. Luego, debe prestar atención a las pequeñas cosas de esa relación e impedir que las dificultades menores se conviertan en grandes. Después, hay que estar dispuesto a comprometerse y a trabajar sin descanso para cumplir con esos compromisos. Haga pocas promesas y cumpla su palabra a cualquier precio, porque en una relación laboral es mucho lo que está en juego. Finalmente, discúlpele cuando comete errores.

Por último, reproducimos tres responsabilidades claves que nunca se deben delegar:

- No delegue la responsabilidad de evaluar a una persona y hasta de despedirla, por más tentador que resulte.
- No deje de establecer las “estrategias” de su empresa, objetivos y medios para alcanzarlos.
- Nunca delegue aspectos que sean esenciales en su comercio. Por ejemplo conservar relaciones con clientes clave que dependen de aptitudes personales y sociales.

2

Segunda Parte Comunicación corporativa

Metodos de comunicación interna
con el personal

Las Tecnologías de la Información
y la Comunicación (T.I.C.)

Promoción y marketing

Imagen y diseño corporativo

Para esta segunda parte hemos adaptado materiales de autores que tradicionalmente se han aplicado en grandes empresas de sectores estratégicos: (energía, comunicaciones, construcción...) a las necesidades de los trabajadores autónomos en el sector comercio. En esta ocasión nos hemos centrado en tres aspectos que se han revelado fundamentales en las entrevistas y diagnósticos realizados durante el proyecto: la promoción y el marketing, las tecnologías de la información y la comunicación interna con el personal. Comenzaremos con éste último aspecto.

Métodos de Comunicación Interna con el Personal

Según D. Carlos Ongallo de la plataforma *knowledgeboard* «La comunicación interna es un concepto en auge. Todas las empresas desean comunicarse mejor, y no sólo para llegar a los clientes, medios o público en general, sino para llegar a "los de dentro": empleados, accionistas y todas aquellas personas de la organización.

Si nos atenemos a la realidad, comunicación interna ha existido siempre. Todas las organizaciones humanas la llevan a cabo consciente o inconscientemente; desde un consejo de administración hasta una entrevista de evaluación, pasando por circulares, órdenes, informes, memorandos... en los que un emisor trata de informar, motivar o influir en un receptor utilizando un código determinado.

Existe la tendencia a pensar que sólo las empresas de cierto tamaño pueden llevar a cabo acciones de comunicación interna. Los mayores recursos de aquéllas hacen posible la dotación de puestos específicos para responsables de la comunicación interna, así como la confección y puesta en práctica de planes y actividades concretos».

Sin embargo, esta comunicación es básica también en pequeñas organizaciones como las de los TAs. "La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma".

Este especialista continúa con lo que él considera "las cinco íes de la comunicación", elementos clave para entender la comunicación interna a las puertas del siglo XXI y que consideramos de gran interés para los TAs del sector comercio.

1 Impulso

El gerente debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. La comunicación interna debe contar con la voluntad del empresario para impulsar los cambios.

Hay una gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección. Si se analiza el proceso de dirigir, y se conviene que este comprende al menos la planificación de objetivos, la toma de decisiones, la solución de los problemas de la empresa, vemos que los individuos que la forman pueden estar implicados en posiciones muy variadas, en función de su papel en el proceso de comunicación.

Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo; por contra, los niveles más bajos de comunicación interna (en cantidad y calidad) están asociados a estilos de dirección autoritarios.

2 Innovación

La voluntad para el cambio es otra de las claves de la comunicación interna. De la orden verbal a las intranets o los universos virtuales hay un campo de actuación que debe ser abonado por la innovación, la propensión al cambio y las expectativas de conseguir mejores resultados que los actuales.

La innovación supone en primer lugar innovación tecnológica: sustituir herramientas de comunicación anticuadas (soportes en papel, formatos antiguos...) por otras que resulten eficaces para la PYME y el TA, es el primer paso para mejorar. Las redes internas (intranets) han desalojado en gran parte los memorandos, las notas internas y las reuniones, pero han puesto en evidencia los peligros de la saturación de información, con discos duros llenos de correos no leídos.

Ante toda esta avalancha tecnológica debe haber una adecuación a las necesidades reales de comunicación interna de cada organización.

3 Implicación

La comunicación interna necesita que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Ya nadie duda de que cada vez resulta más difícil que una organización se desarrolle sin implicar de una manera u otra a los individuos que la integran.

Se habla cada vez más de los "canales personales de comunicación", que son los que llegan de manera más directa a los miembros de la organización. Estos canales personales han de llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de preceptos:

- a** respetando los canales de comunicación establecidos
- b** identificando la necesidad de comunicación-información que requiere cada persona en cada caso.
- c** estableciendo un sistema sucesivo de delegación y participación en objetivos, por el cual los objetivos finalmente sean de todos.

4 Información

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Para nosotros, la información es el quid, el objeto de la comunicación interna.

La mejora de la información que se comunica al personal está expuesta a una serie de riesgos, o más bien de percepciones, por parte de los gerentes. ¿Por qué un empresario desconfía a la hora de facilitar información?

- Lleva tiempo y cuesta dinero.
- En realidad, los niveles inferiores no requieren mucha información.
- No es posible poner todo al corriente de todos.
- Proporcionar información y fomentar el diálogo implican riesgo de suscitar preguntas delicadas que ni los gerentes ni los mandos intermedios están en condiciones de responder.

Para evitar este tipo de riesgos, las empresas más evolucionadas están implantando lo que se denomina el Plan de Comunicación Interna. De los rígidos organigramas verticales de información, sobres cerrados con el remitente y el destinatario, se está avanzando hacia redes globales de comunicación dentro de la empresa.

Un Plan de Comunicación Interna puede ser de extraordinaria ayuda para los TAs y las pequeñas y medianas empresas, que verán regulada su forma de dirigirse a los empleados (comunicaciones verbales o escritas) y todos sabrán qué cauces seguir para transmitir información, datos, quejas o sugerencias del día a día.

Un buen Plan de Comunicación Interna prioriza la información y la clasifica para no caer en el peligro de la confidencialidad o del exceso de información (las full baskets).

En definitiva, se trata de regular y compartir la información dentro de los límites que se establezcan por la propia empresa.

5 Identidad

Finalmente, la identidad aparece como la plena identificación de la comunicación interna con la cultura de la compañía. Una comunicación bien entendida genera valor para la empresa, puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma.

Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es (o se quiere ser). Un pacifista no puede acudir a un debate televisado manifestándose con términos agresivos e intolerantes; del mismo modo, una vendedora de la sección de alta perfumería de un gran almacén no puede dirigirse a una desconocida de este modo: "Dime, bonita". En ambos casos, lo que se pretende ser no coincide con las formas de comunicación que se utilizan.

La comunicación interna tiene que afirmar el proyecto empresarial como un modo de identificar a la empresa con el entorno social. Una vez lograda esta identificación "teórica", debe tratar de identificar a todo el personal con dicho modo.

La comunicación interna dentro de la empresa es una cuestión esencial para la implantación de sistemas de gestión de calidad total (GCT). En el concepto de calidad total se habla de los empleados como clientes internos a los que hay que cuidar. Es lo que se denomina "orientación al cliente interno".

Orientación al cliente interno

En la implantación de la GCT es necesario que los planes de los gerentes sean transparentes, comprometidos, claros, involucrando a toda organización en la orientación al cliente, tanto interno como externo, hacia la mejora continua.

Siguiendo a Gómez-Mejía y otros (1997) la focalización en el cliente del sistema de gestión de la calidad total significa que el proceso está guiado por el cliente. Uno de los primeros problemas a los que debe enfrentarse un gerente a la hora de aplicar la GCT es identificar los clientes de la empresa.

Los clientes externos suelen ser fácilmente identificables, mientras que clientes internos son los empleados que reciben un output de otro empleado dentro de la misma empresa. Una vez identificados hay que centrarse en las necesidades de calidad de éstos y en su percepción de calidad.



Ampliamos este concepto siguiendo a Criado García-Legaz (1993) donde determina que bajo la perspectiva de la satisfacción del cliente interno, la calidad total se centra, sobre todo, en el logro de la necesaria participación, comunicación y motivación de todo el personal de la empresa.

Cliente Interno y CGT

En lo referente a las técnicas o herramientas dirigidas a cómo satisfacer las necesidades del cliente interno, este autor determina:

- Empowerment: Técnica referida a un proceso organizativo basado en la importancia de la transmisión de poder y motivación a cada individuo en todos los niveles de la organización. Se pretende con ella el establecimiento de indicadores de los que se desprendan, por ejemplo, la capacidad de comunicar, el grado de cooperación, la receptividad ante nuevas ideas,... Las herramientas suelen ir asociadas a la formación de grupos interdepartamentales a lo largo de diferentes niveles organizativos.
- Establecimiento de sistemas ágiles de comunicación horizontal, vertical, y transversal para la implantación de sistemas efectivos de sugerencias.
- Inversiones continuas en formación y perfeccionamiento, que permitan aumentar las responsabilidades e iniciativas del personal.
- Un cuidado sistema de recompensas.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (T.I.C.)

Las T.I.C han adquirido un valor estratégico y afectan a todo tipo de empresas: transforman la cadena de producción de valor y los productos, y tienden a dar mayor contenido informativo a los productos y a contener más información de su proceso de producción.

En el comercio, las T.I.C. están transformando no sólo a los productos y servicios y a sus procesos de producción o prestación, sino también la naturaleza de la misma competencia. Así, las T.I.C. transforman la competencia de tres formas:

- Sus avances modifican la estructura de los sectores
- Es un medio cada vez más importante para que las empresas puedan obtener ventajas competitivas, y
- Genera nuevos negocios, nuevas empresas

Las T.I.C. crean ventajas competitivas al disminuir los costes, fomentar la diversificación y transformar el ámbito de la competencia. La revolución de la información está creando interrelaciones entre sectores que anteriormente estaban separados.

A medida que el uso de las T.I.C. se extiende, las posibilidades de aprovechar las ventajas de un nuevo ámbito de competencia se incrementarán. Así, las T.I.C. están dando lugar también a la aparición de nuevos sectores por varias vías, ya que hace tecnológicamente viables empresas de nueva creación y genera negocios al crear una demanda indirecta de nuevos productos.

Por otra parte, las T.I.C. crean nuevos negocios dentro de los ya existentes y cada vez con mayor frecuencia se da la posibilidad de producir y vender información obtenida como subproducto de las operaciones propias.

Por último, podemos señalar que para aprovechar las oportunidades que las T.I.C ofrecen a los TAs, los expertos recomiendan de modo general la siguiente serie de directrices:

- 1 Valorar la intensidad informativa presente y potencial de los productos de la empresa.
- 2 Determinar la importancia de las T.I.C. en el sector en el que se mueve la empresa para analizar como esta tecnología puede afectar al entorno competitivo.

- 3 Distinguir y clasificar las formas con las que se podría aprovechar las T.I.C. para obtener ventajas competitivas.
- 4 Desarrollar un plan de aprovechamiento de las T.I.C. que clasifique las inversiones necesarias tanto en hardware como en software.

Internet en el comercio

Internet es probablemente el acontecimiento tecnológico más significativo de esta década e ilustra claramente cómo las tecnologías de la información pueden transformar la actuación empresarial.

Internet es una red de redes, que interconecta a más de cinco millones de ordenadores y permite el acceso de unos 50 millones de personas en el mundo.

La mayoría de las empresas han visto transformarse rápidamente su entorno comercial en la última década. La competencia se ha vuelto muy agresiva y los ciclos de vida de los productos se han acortado drásticamente. El "alcance mundial" se está convirtiendo en una necesidad. El factor clave en materia de competencia es la velocidad, y ser el primero puede ser más importante que ser el mejor.

Las empresas están reaccionando ante esta situación y transformando el desarrollo de sus negocios; realizan cambios destinados a aumentar significativamente su eficacia y reorganizan y armonizan sus estructuras con el fin de acelerar la comunicación interna y la toma de decisiones. Intentan acercarse a sus clientes para poder reaccionar con mayor rapidez y precisión.

Aprovechando la infraestructura de Internet, se han desarrollado distintas formas de intercambio de información. Las tres más significativas para la comunicación corporativa son: la web, el correo electrónico y la audio o video conferencia.

El uso más común de la red Internet consiste en establecer una conexión que brinde a los empleados de la empresa el acceso a información que abarque la selección más amplia imaginable de temas: datos legislativos, información acerca de proveedores, detalles de la competencia, etc.

Una conexión con la red Internet también abre el correo electrónico al mundo exterior, simplificando la comunicación externa, puede accederse fácilmente a clientes

y proveedores en todo el mundo, el personal de la empresa puede mantenerse actualizado al enterarse de las últimas novedades vía correo electrónico. Otros servicios útiles en este sentido son los grupos de noticias y las listas de correo.

A medida que la Red se convierte en una fuente importante de información, las empresas experimentan la necesidad cada vez más apremiante de encontrarse presentes. Sin embargo, esta presencia en Internet en el caso particular de las empresas españolas cae en actitudes erróneas cada vez más recurrentes que hay que tratar de evitar.

El error más común es estar en Internet por estar. Generalmente, lo que motiva el interés por acceder a este canal es que la competencia lo ha hecho primero. La inexistencia de una estrategia hace que la aventura de la red empiece y acabe en la creación y publicación de la página, que así se convierte en un mero folleto virtual.

Poco a poco, las empresas están dedicando más capacidad y esfuerzo a potenciar su presencia corporativa en la red. Este aumento de la presencia en la red se debe principalmente a la expansión de Internet y el aumento del número potencial de clientes en todos los sectores.

El cliente en Internet es un cliente satisfecho porque realiza sus gestiones, reservas y compras desde casa, cuando y como quiere. Es un buen comprador pero, al mismo tiempo, es un cliente tirano y exigente porque le resulta fácil contratar el producto o servicio en la competencia con sólo hacer un "click" en el ratón.

Comercio electrónico

El comercio electrónico (e-commerce) es una moderna forma de comercializar, en la cual se utilizan las ventajas que ofrece Internet. El e-commerce es un recurso útil para reforzar los canales tradicionales de venta que tiene su empresa.

En el comercio electrónico, su cliente (que puede ser un consumidor u otra empresa), puede ver y recorrer su catálogo de productos a través de páginas web. Luego selecciona los artículos que desea adquirir y envía la orden de pedido directamente a su empresa, donde Vd automáticamente la recibe, por ejemplo, a través de un mensaje de correo electrónico.

Ventajas de vender desde Internet:

- eliminar intermediarios: su negocio puede eliminar intermediarios, y vender directamente al público
- abierto las 24 hrs.: sus clientes pueden consultar su catálogo y realizar pedidos, en cualquier horario del día
- cada día más clientes: el número de usuarios de Internet crece a un ritmo impresionante. Ello significa que si realiza una buena "publicidad Internet", sus posibles clientes aumentan al ritmo del crecimiento de Internet
- stock limitado: su comercio puede trabajar con un stock de productos reducido, y adquirirlos a su proveedor de acuerdo a las ventas efectuadas
- vender en nuevos lugares: sus páginas en Internet, pueden ser recorridas desde cualquier lugar del mundo. Así, Vd. quizá pueda colocar su producto en nuevos mercados

Componentes fundamentales en el comercio electrónico

Se pueden diferenciar al menos tres componentes fundamentales del concepto de Comercio Electrónico.:

1 Transacción comercial electrónica

Las transacciones se producen generalmente entre las empresas y sus clientes o entre las empresas y las diferentes administraciones. El Comercio Electrónico, por tanto, es un concepto que abarca un amplio rango de actividades cuyo denominador común es que cubre el ciclo completo de la transacción comercial.

2 Dinero electrónico

El valor de cambio para estas transacciones es el dinero electrónico. Existen numerosos mecanismos de pago, por ejemplo los cheques, las letras de cambio, las tarjetas de crédito, las tarjetas de débito, cheques de viaje, tarjetas de prepago. Sin embargo, ninguna de ellas cumple con los requisitos necesarios para su utilización por las redes telemáticas y ello debido a que, fundamentalmente, necesita la presencia de los dos partes intervinientes.

El uso de sistemas de pago electrónico, disponibles para las redes y aceptables por sus condiciones de seguridad y fiabilidad se han extendido en los últimos años. El

dinero electrónico se ha extendido (digital Cash, Electronic Cash, Electronic money...) y se buscan soluciones en las que se intercambie la información entre las partes por medio de las redes. La transferencia puede ser entre máquinas o bien a través de una tercera parte (proveedores de servicios, bancos, etc.).

3 Validez y seguridad de las transacciones

Una de las características que hasta ahora han retrasado las aplicaciones de Comercio Electrónico por redes más abiertas que las utilizadas hasta ahora por las aplicaciones EDI es la necesidad de conseguir transacciones más seguras, y por tanto, válidas para la realización de negocios. En todos los casos, la principal limitación hasta ahora ha sido la necesidad de asegurar la confidencialidad de las comunicaciones. En la actualidad existen ya en Internet soluciones que permiten ciertos niveles de seguridad para las transacciones con tarjetas de crédito como es el protocolo SET (Secure Electronic Transaction). En todo caso, este protocolo seguirá necesitando la validación de las entidades bancarias.

Otro problema añadido es el que surge del comercio de material electrónico (software, vídeo, música, imágenes, trabajos multimedia, juegos, etc.) que es una vía revolucionaria ofrecida por la tecnología. Ahora, las transacciones comerciales se pueden realizar de una sola vez o en etapas sucesivas por medio de la misma red, incluyendo la entrega del producto. Ello implica requerimientos específicos sobre la integración del pago, control de la propiedad intelectual, etc. Dependiendo de las soluciones que finalmente se vayan implantando en cada mercado, los bienes electrónicos pueden crear nuevos mercados diferentes a los actuales y crear nuevas industrias o revolucionar las existentes, caso de la publicidad.

A continuación, vamos a hacer referencia a los medios de pago tradicionales y su posible adaptación al medio electrónico, para, a continuación, ver algunos de los medios de pago en la red que han ido surgiendo en los últimos años:

Sistemas de pago tradicionales

- Dinero en metálico (Cash) caracterizado, sobre todo, por no ser nominativo, y por tener un valor garantizado por el emisor del dinero y no por el que lo utiliza en una transacción. El dinero electrónico metálico consiste en un token que es autenticado independientemente de quien lo utilice. Esto se consigue, generalmente, mediante tokens autoidentificativos o hardware anti-falsificación.
- Los Cheques son instrumentos de pago que requieren ser validados por quien los pone en circulación. En la red, el concepto es totalmente análogo.

- El contra-reembolso es uno de los medios preferidos por los usuarios, ya que garantiza la entrega del producto antes del pago. Sin embargo, no es tan beneficioso para el vendedor, porque conlleva un retraso en el cobro, gastos en el intermediario y no demasiadas garantías. Se trata de un sistema de pago posterior y el único que sigue utilizando dinero físico. Otro modelo es el cargo en cuenta o domiciliación. Tanto los datos necesarios para el contra-reembolso y la domiciliación se suelen recoger mediante un formulario con información del comprador de manera que se pueda realizar una confirmación telefónica para prevenir rechazos o cancelaciones. Si bien, se debería utilizar un canal seguro para la transmisión de estos datos, es habitual que se realicen sin ningún sistema de seguridad adicional.
- Las tarjetas de crédito (Card) No existe ninguna diferencia conceptual respecto al uso de tarjetas en el mundo real, supone un cobro rápido para el vendedor a cambio de una comisión. El pago se ordena a través de la red, mientras que la validación y realización efectiva se realiza a través de los circuitos normales que las entidades poseen para tal efecto, independientemente de si la operación ha sido hecha desde Internet o no.

Los actores que intervienen de manera más general en este sistema son el comprador y el vendedor. También forman parte activa de la transacción el banco emisor de la tarjeta de crédito del cliente y el del vendedor que recibe la transacción. Es en este último en el que reside la cuenta donde se va a liquidar el pago.

El punto crítico del proceso se produce cuando el comprador envía su número de tarjeta de crédito al vendedor a través de una red insegura como Internet. Es entonces cuando resulta imprescindible el uso de un canal seguro, como SSL (Secure Sockets Layer), que se ha convertido en el estándar en Internet. Una vez el servidor seguro del vendedor recibe los datos del comprador, envía estos a su banco. El banco del vendedor pide autorización al del comprador a través de la red de medios de pago. Si la transacción se autoriza, se ultima la operación.

Otro elemento que está surgiendo con fuerza para realizar esta verificación es la entidad certificadora, de las cuáles ya hablamos en el tema de seguridad. Para evitar estos problemas están surgiendo nuevos modos de pago en la red.

Capítulo aparte merecen las conocidas como tarjetas inteligentes o tarjetas chip que, como no podía ser de otra forma, por tratarse de tarjetas, sus máximos impulsores son Visa y MasterCard.

Una de las nuevas tecnologías que ayudan a las instituciones financieras a satisfacer estas nuevas demandas de los clientes es el chip de circuitos integrados. Este microprocesador se inserta en la tarjeta bancaria convirtiéndola en una tarjeta inteligente. El aumento de memoria y la capacidad de procesamiento del chip mejo-

ran su tarjeta bancaria y permite a su banco ofrecerle, mayor comodidad, facilidad de uso y los productos que mejor se adaptan a sus necesidades individuales

En el mundo real, se puede "cargar" una tarjeta Chip con dinero desde la cuenta de su banco u otra tarjeta de pago tradicional y permite hacer uso de ella para hacer compras de valor monetario reducido. Un lector de tarjetas conectado a su ordenador puede permitirle usar la misma tarjeta chip para hacer esas pequeñas compras en Internet. Esencialmente, la seguridad que poseen estas tarjetas permite que puedan ser usadas en el futuro para hacer transacciones bancarias en Internet donde la seguridad, la privacidad y la autenticación son importantes.

Hoy por hoy las tarjetas inteligentes se ofrecen con varios formatos. Sin embargo, hay dos tipos principales de tarjetas chip: Desechable y Recargable.

Las tarjetas recargables vienen sin un valor predefinido. El valor monetario requerido es recargado en la tarjeta por terminales especializados Automated Teller Machines (ATMs). Cuando el valor se agota, usted puede recargar la tarjeta nuevamente.

Las tarjetas inteligentes trabajan como "el dinero electrónico". Un microchip insertado en cada tarjeta plástica almacena el valor monetario. Cada vez que usted usa Visa Cash para pagar algo, la cantidad que paga por su compra se sustrae automáticamente del balance de su cuenta del banco. Es rápido, barato y fácil

Un ejemplo de uso de tarjetas virtuales: Arsys

La solución de Arsys (www.arsys.es) para el Comercio Electrónico

Arsys.es le ofrece un producto de comercio electrónico de gran calidad, una tienda virtual con un manejo sumamente sencillo y a un precio reducido: el dominio Ecom, por sólo 9,02 €/mes⁴. Entre sus características principales podemos destacar:

- Cesta de la compra bilingüe: español / inglés
- Catálogo de productos basado en páginas HTML
- Configuración de diferentes gastos de envío y sistemas de transporte
- Panel de control para gestionar el dominio

Este servicio puede ser contratado directamente a través del panel de control de su Servidor Virtual.

⁴ Datos a diciembre de 2005

Características:

La aplicación de tienda virtual se manifiesta en forma de un subdominio, denominado Ecom, de cualquiera de los dominios que estén dados de alta en un Servidor Virtual.

Por ejemplo, si uno de los dominios de su Servidor Virtual es `www.sudominio.com`, podrá crear una tienda virtual en un subdominio de éste. Su denominación será `ecom.sudominio.com`, y en él residirán dos aplicaciones: `tienda.pl` (la tienda en español) y `shop.pl` (la tienda en inglés), que son las que realizarán todo el trabajo relacionado con el comercio electrónico.

Así se establece una cooperación entre el dominio principal y el subdominio `ecom`. Por un lado, su dominio principal seguirá manteniendo sus páginas web principales, información corporativa, archivos gráficos, salas de chat, listas de correo y cualquier otro tipo de aplicaciones que considere interesantes para potenciar su sitio web, crear comunidades virtuales, etcétera. Por otro lado, el subdominio `ecom` se encarga en exclusiva de la tienda virtual y de manejar su catálogo de productos en venta.

Es importante destacar que el Dominio Ecom reside en una máquina separada del resto de los dominios normales, con el fin de mejorar la seguridad.

Pasarelas de pago

Una pasarela de pago o TPV (Terminal Punto de Venta) virtual, cumple en Internet la misma función que los sistemas tradicionales de cobro mediante tarjeta de crédito (TPV físico): permite que los clientes puedan pagar una compra utilizando una tarjeta de crédito. La operación de pago consta de las siguientes fases:

El cliente utiliza una aplicación de comercio electrónico (por ejemplo, el Dominio Ecom) para escoger una lista de artículos a comprar. La aplicación calcula el importe total a cobrar.

Cuando el cliente decide pagar, la aplicación de comercio electrónico le redirige al sitio web del banco indicándole al TPV la cantidad total a cobrar.

El cliente introduce el número de su tarjeta de crédito en un formulario del sitio web de la entidad financiera. Este dato viaja encriptado hacia los servidores del banco.

El banco realiza en cuestión de segundos una comprobación de la validez de la tarjeta de crédito y la existencia de fondos. En caso afirmativo, se realiza el cobro ingresando el dinero en la cuenta bancaria del vendedor (la cual debe estar en el banco correspondiente al TPV que se esté empleando).

El sitio web del banco informa a la aplicación de comercio electrónico sobre el resultado de la transacción, es decir, si el pago se ha hecho efectivo o no.

Dependiendo de este resultado, la aplicación de comercio electrónico deberá realizar diferentes acciones: informar al usuario, actualizar las bases de datos de la aplicación con el resultado de la transacción, etcétera.

Queremos resaltar que el sistema de pago implementado por los diferentes bancos, no proporcionan una aplicación de comercio en sí, sino que simplemente facilitan un sistema de pago.

Ventajas del sistema

El sistema de cobro mediante el TPV virtual ofrece ventajas tanto a sus clientes como a Vd como comerciante.

Para el cliente:

El pago se realiza directamente en los servidores del banco. El TPV virtual que recibe el número de tarjeta y realiza el cobro está en los servidores del banco. La aplicación simplemente hace una llamada al banco indicando la cantidad a cobrar. Una vez en la página del banco, el cliente siempre ve la cantidad que se le va a cobrar antes de escribir su número de tarjeta.

El número de la tarjeta viaja encriptado y sólo hacia el servidor del banco. El TPV utiliza el sistema de encriptado SSL. Vd. como vendedor nunca llega a saber cuál es el número de la tarjeta de crédito del cliente ni tiene ninguna posibilidad de almacenarla para realizar cobros posteriores.

Para utilizar este sistema de cobro, Vd. debe tener una cuenta en el banco cuyo TPV desee emplear con sus datos auténticos. Esto elimina en la práctica las posibilidades de ventas fraudulentas.

El cliente puede elegir entre varias tarjetas de crédito, dependiendo de la pasarela del banco que esté empleando

Para el comerciante:

Disponer de una pasarela de pagos significa seguridad total para sus clientes. Hágalos saber los puntos anteriores para que comprendan que corren menos riesgos que si entregan la tarjeta de crédito en un restaurante.

El banco correspondiente verifica que la tarjeta de crédito es real y tiene fondos suficientes.

El cobro se ingresa al instante, lo que le permite incluso vender información on line. Por ejemplo, podría vender consejos de inversión bursátil a los que sólo se acceda tras regresar del TPV habiendo realizado el pago del servicio con éxito.

El sistema permite cobrar a clientes de cualquier lugar del mundo.

Sin embargo, no todo son ventajas, ya que:

Las comisiones por este sistema de cobro son muy altas, del orden de un 4% del importe total. Si lo comparamos con el 2% de los pagos por tarjeta en tiendas físicas, apreciamos un agravio comparativo que supone un tremendo obstáculo al desarrollo del comercio electrónico.

Al parecer, este cargo tan desmesurado tiene su origen en criterios adoptados por Visa y otras entidades emisoras de tarjetas que penalizan el comercio electrónico aplicándole la comisión más alta del mercado, debido al supuestamente elevado número de reclamaciones existentes. Ignoramos si este porcentaje es o no negociable con el banco en función del volumen de ventas u otros factores.

Otro inconveniente que pueden encontrar los comerciantes que utilicen este sistema es la posibilidad de reclamaciones a Visa u otra entidad emisora por parte de compradores insatisfechos o desvergonzados. A este respecto conviene guardar toda la información posible que pruebe el envío real de la mercancía vendida, por ejemplo resguardos de las agencias de transporte.

Requisitos para el uso de un TPV virtual

El único requisito es abrir una cuenta con el banco que se desee trabajar. El comerciante que desee utilizar una pasarela de pago debe comunicar en su oficina bancaria el deseo de utilizar el sistema de pago por Internet con el proveedor arsys.es.

Posteriormente el banco le comunicará al comerciante el nombre de comercio que le haya sido asignado. El nombre de comercio es un identificador único que se utiliza a la hora de referenciar su tienda virtual.

Promoción y marketing

Una de las deficiencias más reiteradas en los diagnósticos empresariales realizados a los veintiséis participantes son las dificultades que la promoción y el marketing plantean para ellos. En esta sección explicamos algunos de los métodos de promoción más eficaces utilizados en el comercio y que son de fácil aplicación para pequeñas empresas.

1 Las muestras gratuitas

Se trata de una estrategia efectiva sobre todo cuando un producto es nuevo o no procede de un líder del mercado, siendo un factor clave del éxito de muchas empresas, especialmente de productos de consumo, el llevar el producto a las manos del consumidor.

Éste debe poseer beneficios o características que sean percibidas por el consumidor al utilizarlo. Si su producto es superior, presenta grandes ventajas respecto a la competencia, al conseguir que los consumidores lo prueben y descubran que es bueno.

En muchos productos y servicios el consumidor sólo puede experimentar el resultado una vez que lo compra con el riesgo que esto supone para él, puesto que puede equivocarse. Las muestras son más efectivas que otras técnicas cuando la publicidad no basta para comunicar todas las virtudes de un producto, como sucede con un nuevo sabor o un aroma singular.

Es importante proporcionar al consumidor suficiente cantidad de producto para que pueda tener una apreciación justa de su calidad. Las muestras gratuitas funcionan bien en determinadas categorías de productos, y especialmente, cuando se ofrece el tamaño real. La investigación mediante la realización de encuestas y pruebas en el mercado ayuda a decidir el tamaño adecuado de la muestra gratuita. La entrega de éstas supone un alto coste, por lo que resulta importante decidir cómo se distribuye, a quién y en qué tamaños.

Los consumidores perciben el cambio de marca como algo que implica riesgo, interpretado como un riesgo psíquico de equivocarse o un riesgo económico. Los consumidores están habituados a unas determinadas opciones y tienen miedo al cambio, a probar nuevos productos, nuevos sabores, nuevas marcas, nuevas tecnologías. Al proporcionar muestras gratuitas a los consumidores, facilitamos el cambio de marca.

La distribución de muestras gratuitas, el ofrecer una degustación, el proporcionar un servicio gratis para que se pueda apreciar la diferencia, son formas excelentes de promocionar el producto si realmente es superior, distinto o mejor.

2 Cupones de descuento

El incremento de la competencia y la proliferación de marcas que luchan por un hueco en los lineales de los distribuidores y en la mente de los consumidores, así como la exigencia de resultados a corto plazo a la que se enfrentan los directivos de marketing, han contribuido a un sustancial incremento en la utilización de cupones en muchas de las economías desarrolladas, en especial en los Estados Unidos.

Los cupones se pueden usar para el logro de diversos objetivos:

- a** Para fomentar la prueba de un producto.
- b** Para convertir a los que lo prueban en usuarios regulares.
- c** Llegar a los consumidores potenciales de forma más económica que con las muestras.
- d** Lograr que los usuarios del producto compren más cantidad.
- e** Evitar que los consumidores actuales se pasen a la competencia.
- f** Incrementar la venta minorista.

Los cupones facilitan el atraer nuevos consumidores, especialmente a los sensibles al precio. Los consumidores que no son sensibles al precio suelen continuar pagando el valor total del producto. Las investigaciones y los experimentos realizados demuestran que no es percibido de igual modo un cupón que una rebaja de precios, aun cuando desde el punto de vista racional supongan ofertas idénticas.

Los cupones de descuento pueden incluirse en el producto para fomentar la compra repetida. Además, permiten realizar promociones cruzadas en las cuales una empresa o producto facilita cupones de descuento para otros productos de diferentes empresas. Los resultados de las investigaciones muestran que la elasticidad promocional es mayor para categorías con relativamente poco número de marcas, cortos espacios entre compras y alta propensión a acumular producto.

3 Las ofertas conjuntas

Consisten básicamente en ofrecer dos o más bienes o servicios a un precio único, lógicamente menor que la suma de precios por separado.

Esta estrategia es aplicable a las líneas de producto para equilibrar la cartera de productos y estimular la demanda. Existen múltiples ejemplos, como la venta de un equipamiento del hogar o deportivo completo, la venta de un juego de maletas o las agencias de viaje que ofrecen en un mismo paquete desplazamiento, alojamiento, desayunos, comidas y servicios añadidos.

Los clientes tienen diferentes cantidades máximas que estarían dispuestos a pagar por los productos o servicios. Existe un “excedente de consumidor” cuando el precio máximo aceptable por el consumidor es mayor que el precio de venta.

Mediante la oferta conjunta de productos en un mismo paquete, una empresa es capaz de transferir el excedente del consumidor de la oferta de valor elevado hacia la oferta menos valorada.

Si descubrimos vínculos entre los productos, bien porque comparten los mismos clientes, ocasiones de uso, o bien porque son complementarios o de la misma categoría. Dichos productos son candidatos para desarrollar acciones promocionales que los promocionen conjuntamente.

4 Regalos

Los regalos son instrumentos promocionales útiles para incrementar el valor del producto percibido por los consumidores. Consisten en un premio que el cliente recibe de modo gratuito.

Esta técnica bien usada puede incrementar las ventas, generar importantes rendimientos y producir objetos que lleven la publicidad y la imagen de la marca al punto de venta.

Los obsequios pueden favorecer las relaciones con los clientes, aportarles valor y mejorar la credibilidad.

El consumidor no es estrictamente racional en su percepción de las ofertas, puesto que prefiere la opción de una toalla con la cual se regala otra, que la misma a mitad de precio, como demuestran las investigaciones de venta por correo.

Los programas de venta directa por televisión que continuamente miden el éxito o fracaso de sus ofertas, muestran la importancia de ofrecer un paquete completo, la importancia del regalo, de la oferta especial.

Los obsequios pueden incrementar el uso del producto si guardan relación directa con su consumo, como el caso de los libros de recetas, las cafeteras o las tazas de café. Es importante que el obsequio no perjudique la imagen del producto principal e incluso que ayude a reforzar su imagen y posicionamiento.

5 Concursos y sorteos

Un concurso requiere que el participante, para determinar un ganador, realice una actividad que luego se ha de calificar. Mientras que el sorteo tiene un esquema aleatorio. El concurso, desde un punto de vista estricto, exige que los participantes compitan por el premio empleando alguna habilidad o destreza. Precisa de un sistema o jurado para designar el ganador.

Suele resultar beneficioso el involucrar a los consumidores, por lo que pedirles algún tipo de participación en forma de concurso puede contribuir a la creación de relaciones con el mercado.

Los concursos suelen resultar costosos y difíciles de gestionar. Además, pueden generar perjuicio en la imagen si existe contestación a la selección de los ganadores o los perdedores se convierten en líderes de opinión en contra de la empresa.

Los concursos pueden resultar muy efectivos para generar involucración, emoción y entusiasmo entre los consumidores.

Un concurso bien diseñado atrae la atención y genera interés y deseos de participar, así como una gran cantidad de información favorable. Buscan despertar en el consumidor el deseo de jugar, competir, ganar y obtener un premio.

Una alternativa entre la utilización del concurso o el sorteo consiste en una primera fase donde se pide al consumidor el realizar alguna actividad o responder alguna pregunta sencilla, y posteriormente, todos los que superan la prueba del concurso participan en un sorteo.

Las investigaciones muestran que los consumidores consideran que tienen más posibilidades de conseguir un premio cuando participan seleccionando el número. Cuando el cliente participa y se involucra, considera que tiene más posibilidades de ser agraciado y se muestra más satisfecho.

Por tanto, ciertos factores pueden contribuir a la eficacia de los concursos y sorteos:

- a** Conocido y comprendido. Las promociones que el consumidor conoce y comprende tienen más posibilidades de éxito. El transmitir de forma clara al consumidor la mecánica de la promoción es un elemento esencial.
- b** Premio atractivo. El concurso o sorteo precisa un premio atractivo para el consumidor, aunque no debe oscurecer al propio producto ni perjudicar su imagen. Este tipo de promoción requiere una cuidadosa planificación y la comunicación a los segmentos poblacionales seleccionados como objetivo.
- e** Tangibilización. La tangibilización de los sorteos mejora sus resultados. Este tipo de promociones funcionan mejor cuando los consumidores creen que tienen más posibilidades de que le toque. Por ejemplo, cuando lo ven físicamente, cuando eligen el número, cuando ven los ganadores.
- d** La participación del consumidor. Su participación emocional puede ser importante para el mejor resultado. La participación del consumidor en un sorteo también le da mayor sensación de poder conseguir el éxito. Aquellos en los que el consumidor participa, mantiene contacto con el juego y lo visualiza, el consumidor suele percibir que tiene más posibilidades de alcanzar el premio. Si, por ejemplo, se sortea un coche entre los asistentes a un partido, se sabe que alguien se lleva el regalo, existe participación del cliente o puede existir una mayor proximidad y el consumidor ve como alcanzable el premio.

6 Programas de fidelidad

Las promociones son una herramienta útil para el establecimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores y para crear vínculos emocionales. Los objetivos de incrementar la confianza en la marca o empresa, incrementar el valor que se transmite al consumidor y gestionar la participación del cliente, pueden requerir un programa de promociones dirigidas a fidelizar la clientela.

Una herramienta en la gestión de la fidelidad de los usuarios son los programas de continuidad. El propósito es mantener al usuario de una marca durante mucho tiempo mediante la oferta de incentivos continuos. Estos programas suelen exigir que el consumidor compre un determinado volumen de artículos antes de alcanzar el premio.

Los programas de continuidad son efectivos para combatir a un competidor nuevo y amenazante puesto que ofrece a clientes antiguos un premio por su lealtad. El objetivo es mantener la fidelidad de marca mediante un programa de premios.

Debemos analizar lo que podemos dar a los clientes, qué podemos emplear para incrementar el valor percibido por los consumidores, a la vez que establezcamos relaciones intensas a largo plazo. Así, establecer relaciones con los clientes y seleccionar regalos acordes con el público objetivo al que nos dirigimos, ha producido resultados espectaculares. Si, por ejemplo, tenemos un público muy joven para nuestra tienda o local, puede que agradezcan y se sientan importantes si les damos una tarjeta de miembros de un club con ofertas diseñadas específicamente para ellos.

Efectos de las promociones en su comercio

Las investigaciones realizadas muestran ciertas coincidencias que permiten clarificar los efectos generales de las promociones realizadas por los minoristas con la colaboración o no de los fabricantes:

- a** Las reducciones temporales de precio incrementan las ventas sustancialmente en el corto plazo.
- b** Las marcas con mayores cuotas de mercado son menos elásticas a la promoción. El efecto es menor.
- c** La utilización de folletos y/o revistas para anunciar las promociones y la exhibición especial en el punto de venta tiene un fuerte impacto en el número de unidades vendidas.
- d** La publicidad de las promociones puede generar un incremento en la afluencia de clientes al punto de venta.

- e Los efectos cruzados de las promociones son asimétricos y promocionar marcas de calidad superior tiene un impacto más que proporcional sobre las de calidad inferior.
- f Las promociones también afectan a las ventas de categorías complementarias y competitivas. Por ejemplo, la promoción del tomate afecta a las pastas.

Las promociones de precio tienen numerosas consecuencias positivas, tales como ayudar a los responsables a gestionar las variaciones de demanda y oferta e inducir a la prueba del producto. Un beneficio adicional es atraer compradores que también compran productos a precio normal.

Los resultados de las investigaciones muestran que los consumidores atraídos a la tienda por la promoción no son menos rentables para la tienda que los otros compradores. Las promociones de precio en los comercios crean significativos efectos sustitutivos y complementarios dentro de la tienda y también afecta a otras tiendas.

Imagen y diseño corporativo

Dentro de la comunicación corporativa, se han encontrado deficiencias en la forma en que los comercios se presentan de cara a sus clientes. Este tema abarca un importante número de mejoras que sobrepasarían los límites de este breve manual. Sin embargo, para una primera aproximación hemos seleccionado algunas herramientas de merchandising que consideramos de utilidad para los TAs.

Merchandising y la mejora de la imagen de la tienda

En la teoría de la distribución comercial se considera Merchandising las actividades de marketing en el punto de venta. En un sentido amplio distinguimos el merchandising exterior y el interior.

Merchandising exterior

El merchandising exterior consiste en la gestión del entorno de la tienda. Tenemos que gestionar la zona exterior de la tienda. En ocasiones podemos realizar una cierta gestión del entorno exterior. Por ejemplo gestionando los aparcamientos y el resto del mobiliario urbano, así como la iluminación, las plantas y el urbanismo del entorno de la tienda.

Un aspecto fundamental para el éxito de una tienda es la accesibilidad. La facilidad para acceder a una tienda es un aspecto que influye en las ventas. Podemos distinguir la accesibilidad física y la accesibilidad psicológica.

- La accesibilidad física es la facilidad para entrar en el establecimiento. Una tienda con muchos escalones y lejos del aparcamiento tiene una baja accesibilidad física. La dificultad para ir con el carro de la compra del supermercado al coche es un ejemplo de problemas con la accesibilidad.
- La accesibilidad psicológica. De crucial importancia es la accesibilidad psicológica. la pregunta es ¿invita la tienda a entrar?. En ocasiones es preferible que la tienda no invite a entrar. Por ejemplo algunas tiendas de ropa exclusiva fomentan su imagen de exclusividad teniendo una pequeña puerta cerrada con un guarda. Pero lo más usual es querer conseguir la mayor cantidad de visitas posibles. Para incrementar las visitas a la tienda analizaremos la accesibilidad psicológica de la tienda. Analizaremos el entorno de la tienda y si éste invita a entrar. Estudiaremos el exterior de la tienda, analizando:

- Los carteles y señales en el exterior de la tienda
- La fachada de la tienda
- Los escaparates
- La puerta de entrada

Zona de entrada de la tienda. Si está despejada, su iluminación, los productos, los carteles y el mobiliario que se ven desde la entrada.

Fachada del establecimiento. En ocasiones es posible utilizar la fachada del establecimiento para diferenciarse de los competidores. Podemos realizar publicidad o adornar la tienda en función de la temporada. La fachada puede ser un símbolo distintivo del establecimiento y contribuir a la diferenciación del mismo. Por ejemplo en Navidad algunas tiendas llenan su fachada de luces y motivos navideños.

Publicidad Exterior. Los carteles y todos los símbolos orientadores del exterior que guían el tráfico de consumidores hacia su tienda. Los carteles, las vallas, los luminosos son un elemento muy importante para recordar a los consumidores la existencia de su tienda y facilitar el acceso.

Escaparates. Para algunas tiendas los escaparates son una forma de diferenciarse de los competidores, de mostrar su personalidad y de atraer clientes a la tienda. El diseño de los escaparates debe fundamentarse en la imagen que deseamos transmitir de la tienda. Por ejemplo si quiere que su establecimiento tenga una imagen de tienda selecta, exclusiva, puede poner un sólo artículo muy caro, rodeado de un ambiente lujoso y varios focos que centren la atención. Si por el contrario, desea dar a su tienda una imagen de tienda barata, coloque una gran cantidad de producto en una gran montaña desordenada y un gran cartel de oferta.

Entrada. Lo importante de la entrada es facilitar la accesibilidad. Es importante, como hemos comentado, por la accesibilidad física y psicológica.

Merchandising interior

La mayor parte del merchandising se da precisamente en el interior del establecimiento. El merchandising es un campo de gestión muy amplio. Vamos a resumir algunos de los apartados fundamentales y las decisiones que tenemos que tomar.

El movimiento de los clientes y los pasillos.

Un aspecto que se investiga en las tiendas es el movimiento de los clientes. En muchos supermercados está previsto entrar por la izquierda y moverse en el sentido contrario a las agujas del reloj. Otras tiendas como la multinacional Sueca de muebles Ikea establece un recorrido que hay que completar por parte del consumidor desde la entrada a la salida. En algunos países están comenzando a triunfar ciertas tiendas que tratan de facilitar la compra rápida y con poco recorrido en la tienda a los clientes con poco tiempo.

Los gestores de las tiendas suelen analizar el flujo de movimientos y diferencian pasillos calientes y fríos. Los pasillos calientes son aquellos por los que pasan muchos clientes mientras que se llaman pasillos fríos a los que tienen poca afluencia de consumidores. Son muy variados los sistemas para llevar clientes a las distintas zonas de la tienda:

- Puede emplear la publicidad dentro de la tienda, empleando carteles, comunicados por el altavoz y diferentes indicaciones.
- Organizar ofertas especiales en ciertas zonas de la tienda, así como degustaciones, servicios especiales.
- Emplear una decoración especial o iluminación.
- Colocar ciertos productos que atraen a los consumidores. Alguna marca especialmente atractiva y de gran venta, ciertos productos de uso frecuente o de gran venta pueden ser útiles para generar tráfico.
- Organizar un evento especial, “la semana de la cultura italiana” en una zona de la tienda.
- Realizar agrupaciones de productos. Por ejemplo organizar una zona con los productos que necesitan los padres con hijos pequeños.
- Organizar algún tipo de espectáculo, atracción, exposición. Una gran figura de chocolate o de hielo, el mayor pastel, unos personajes famosos que saludan a los niños.

Las Estanterías

Las investigaciones muestran que los productos que se encuentran a la altura de los ojos de los clientes son los que más se venden. Algo menos se venden los productos que no se encuentran a la altura de los ojos pero fácilmente al alcance de la mano. Los productos que se encuentran muy bajos o muy altos generan menores ventas.

Las ventas de un producto también dependen de la estantería en la que está ubicado. Si se encuentra en un pasillo denominado caliente con gran tráfico de clientes venderá más que en un pasillo por el que pasan pocas personas. Para los productos denominados de compra por impulso, la colocación es fundamental. Los productos de compra por impulso son aquellos productos que el consumidor no tenía previsto o planificado comprar pero cuando lo ve “surge el capricho”.

Algunas empresas regalan expositores y realizan atractivas ofertas para que sus productos estén bien colocados y mostrados de forma atractiva.

Al aumentar el espacio que ocupa una marca en las estanterías aumenta las posibilidades de venta. Ciertas empresas, por ejemplo las empresas que venden televisores y electrodomésticos, obligan a las tiendas a tener un surtido mínimo, a tener toda una serie de modelos distintos. De esta forma ocupan un gran espacio en esa tienda, con lo que incrementan sus posibilidades de ser visto y comprado por los clientes y reduce el espacio y las posibilidades de los competidores.

El ambiente o estilo de la tienda

La gestión del ambiente de la tienda depende en primer lugar de la imagen y la personalidad que desee para su local. Es decir, si quiere por ejemplo, una tienda moderna o una clásica. Gestionar el estilo o el ambiente del establecimiento al decidir sobre aspectos como:

La decoración. El estilo de la tienda es un aspecto esencial y debe responder en primer lugar a la imagen y la especialización que hemos decidido. Tendremos que decidir qué mobiliario, estilo de las estanterías y de los elementos accesorios queremos.

La iluminación. La iluminación de las tiendas causa un gran impacto en las sensaciones que percibe el consumidor de forma consciente o inconsciente. Muchas han incrementado sus ventas aumentando su iluminación. El tipo de iluminación

depende del comportamiento que deseemos por parte del consumidor y de qué experiencia de compra deseamos transmitir. Así, por ejemplo, los grandes almacenes y tiendas de ropa suelen emplear una iluminación cálida o de colores pastel para relajar al consumidor e incrementar el tiempo de permanencia en la tienda.

Los colores. Los colores transmiten significados. Lo normal es estudiar el tipo de colores que se utilizarán como distintivos de la tienda. Por ejemplo, en algunas hamburgueserías su decoración y color diferencial es el rojo. Las grandes superficies analizan también el color apropiado para cada sección de la tienda en función del tipo de producto que vende. Así, los restaurantes de comida rápida crean un ambiente con gran iluminación y colores brillantes que animan a comer rápido. Otros restaurantes pueden desear un ambiente relajado e incluso íntimo y utilizar una baja iluminación de tonos cálidos.

Los olores. Existen empresas especializadas en aromatizar espacios como oficinas o tiendas. Disponen de un amplio catálogo de aromas. Aromas para activar o para relajar, aromas que asociamos con lo clásico o con lo moderno, con el campo o la ciudad. Como siempre, depende de la imagen de deseemos para nuestra tienda.

La música. La música ambiental afecta al comportamiento de los consumidores, aunque éstos no sean muy conscientes del fenómeno. Por ejemplo, algunas tiendas tienen una música relajada para incrementar el tiempo de permanencia del consumidor en la tienda y, por tanto, las compras. Algunos supermercados, cuando tienen demasiado público por ser hora punta, ponen música rápida para que los consumidores compren rápido y dejen espacio para otros. En un experimento efectuado en un hipermercado se demostró que la música italiana incrementaba las ventas de ciertos productos con imagen de italianos. En cualquier caso tenemos que analizar, como con las demás variables, qué imagen queremos para nuestra tienda y cómo queremos que sea la experiencia de compra del consumidor.

Las señales visuales. Los símbolos y los carteles indicadores sirven para dirigir el movimiento de los consumidores y facilitar la compra. Deben ser diseñados de acuerdo con el estilo general de la tienda.

La vestimenta de los empleados. En muchas tiendas los empleados utilizan un uniforme o un código de vestimenta. Es preciso seleccionar esta ropa teniendo en consideración nuestra política de personal y el estilo de la tienda.

3

Tercera Parte

Responsabilidad Social de las Empresas (R.S.E.)

Buenas prácticas

Responsabilidad Social de las Empresas (R.S.E.)

La Comisión Europea define la responsabilidad social corporativa como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores”. La Comisión continúa afirmando que “mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales. Así, la RSE se ha convertido en un concepto cada vez más importante, tanto en el mundo como dentro de la UE, y forma parte del debate en torno a la globalización, la competitividad y la sostenibilidad. En Europa, fomentar la RSE refleja la necesidad de defender valores comunes y aumentar el sentido de la solidaridad y la cohesión”.

En este apartado de buenas prácticas hemos incorporado los esfuerzos que han realizado las empresas participantes para fomentar un espíritu empresarial responsable. De hecho, muchas pequeñas empresas no dan a conocer sus actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) porque no las conocen, porque nos son conscientes de que las lleva a cabo o -como dice la Comisión Europea - para no dar la sensación de estar “poniéndose medallas” o de utilizarlo como una cínica estrategia de marketing . Además, equivocadamente en muchas ocasiones se considera que estas acciones son sólo realizables por las grandes empresas.

Sin embargo, mientras las grandes empresas son mejores dando a conocer su espíritu empresarial responsable, las empresas más pequeñas tienen en realidad un impacto mayor, ya que están siempre más cerca de las comunidades a las que sirven.

En esta tercera parte del manual, desglosaremos los esfuerzos dentro de la RSE que realizan los TAs del sector comercio que han participado en el proyecto. Como veremos, estos esfuerzos son aún tímidos en comparación con las acciones que realizan otras empresas europeas de diferentes tamaños y en otros sectores.

Para una mejor comprensión del análisis llevado a cabo hemos clasificado las acciones de RSE en cuatro apartados: medio ambiente, mercado, recursos humanos y medidas de acción social.

⁵ Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR (COM(2006)136 final of 22.03.2006)

⁶ Comisión Europea. Dirección General de Egresos. “Responsabilidad Social de las Empresas”. Guía para una comunicación eficaz. 2004

	Medio ambiente	Mercado	Recursos humanos	Comunidad
Abdesslam, Asis Azidane	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Participación de los empleados en las decisiones de la empresa Dos seguros de accidentes en tienda 	
Aldrey Illobre, María Jesús	<ul style="list-style-type: none"> Calefacción de bajo consumo 			
Calvelo Tojo, Encarna	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Dos seguros médicos privados minusválidos y reinseridos 	<ul style="list-style-type: none"> Regalos de navidad manufacturados por
Castiñeiras García, María	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Focos de bajo consumo 		<ul style="list-style-type: none"> Seguros de vida, laborales y de accidentes para los empleados Conciliación de la vida familiar y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a ONG y obras benéficas, bien económicamente o donando sus productos (zapatos)
Costoya Castro, Agustín	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Bolsas de papel reciclado 		<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Se tienen en cuenta las sugerencias del personal en las decisiones de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a un equipo deportivo Compra tarjetas/productos cuyos beneficios reinvierten en diversas acciones sociales
Díaz Díaz, María Dolores	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			<ul style="list-style-type: none"> Compra tarjetas de UNICEF y de Intermon Oxfam
Figueroa Boullón, Eva Beatriz	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			<ul style="list-style-type: none"> Compra tarjetas de Ayuda en Acción Lotería de la Cruz Roja Bolsas de Donación de Órganos y Lucha contra el Cáncer

	Medio ambiente	Mercado	Recursos humanos	Comunidad
García Cabanas, Nélida	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Formación continua Conciliación de la vida familiar y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a salas didácticas Herbalife Family Foundation Voluntariado en ASITES Compra tarjetas de UNICEF y Aldeas Infantiles
García Pastoriza, María del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Focos de bajo consumo 	<ul style="list-style-type: none"> Productos elaborados por MATREMA (minusválidos) 		<ul style="list-style-type: none"> Compra tarjetas de Médicos sin Fronteras Asistencia a rifas benéficas ocasionales
García Salvador, Silvia	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Cristales aislados 		<ul style="list-style-type: none"> Seguro médico privado 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a la OID Compra tarjetas de navidad de UNICEF y calendarios para ONG local de apoyo a drogodependientes
Garea Nuñez Noguero, Fernando	<ul style="list-style-type: none"> Energía solar Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación Se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados Conciliación de la vida familiar y laboral Seguro colectivo de vida, accidentes y salud Cobertura de riesgos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a Cáritas y al Museo de Terra de Melide Patrocinio de dos equipos deportivos Bolsas de la Asociación de Donantes de Órganos
González Maneiro, Marcelino	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Especial atención a la no contaminación en las inmersiones submarinas que realiza 			<ul style="list-style-type: none"> Espponsorización de un equipo de fútbol infantil
Iglesias Rodríguez, Jesús	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			

	Medio ambiente	Mercado	Recursos humanos	Comunidad
Jurjo Rodríguez, María Pilar	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			
Leis Iglesias, Shella	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Seguros de vida, de accidentes y cobertura de bajas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a instituciones locales Compra tarjetas de UNICEF
Mato Castro, Joaquín	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 		<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Participación de los empleados en las decisiones de la empresa Plan de riesgos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Compra tarjetas de Ayuda en Acción, Cruz Roja e Intermon Oxfam Distribución gratuita en tienda de la revista universitaria
Mirás Blanco, María del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a un club deportivo local
Novais Couto, Eva	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro energético 	<ul style="list-style-type: none"> Se informa de la procedencia y de las condiciones laborales de los fabricantes de textiles Utiliza servicios exteriores de empresas de inserción sociolaboral 	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen en cuenta las sugerencias del personal en las decisiones de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Desfiles en beneficio de AECC y otras ONG Compra tarjetas de UNICEF en Navidad
Noya Nieto, Agustín			<ul style="list-style-type: none"> Se tienen en cuenta las sugerencias del personal en las decisiones de la empresa Cursos de formación Seguros de incapacidad laboral (MAPPRE) y de accidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico ocasionales a clubes deportivos universitarios
Otero Otero, Severino	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> Productos con la etiqueta "Punto Verde" 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Posibilidad de los empleados de asistir a cursos 	<ul style="list-style-type: none"> Compra de repuestos para fregonas de la ONG "ASPAS"

	Medio ambiente	Mercado	Recursos humanos	Comunidad
Padella Cascardo, Felipa Gracea	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos 			
Pedreira Mirás, Xosé Antón	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Focos de bajo consumo Iluminación programada Comercio Justo) Contacto con la Federación de Libreros de Galicia 	<ul style="list-style-type: none"> Libros de la editorial "El Topo Viejo" (con etiqueta de laboral para la limpieza de fachada y escaparate Compra de otros productos cuyos beneficios reinvierten en diversas acciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de la vida familiar y laboral Empresas de reinserción de ONG navideñas 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a diversas asociaciones y grupos deportivos
Puga Martínez, María del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos de los focos 		<ul style="list-style-type: none"> Seguro de accidentes 	
Rodríguez Gayoso, Rafael	<ul style="list-style-type: none"> Calefacción e iluminación de bajo consumo Separación de residuos Sistemas de apagado automático en los ordenadores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Compra a ONG de Murcia (caramelos y golosinas) 	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados Conciliación de la vida familiar y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico a un equipo deportivo local
Sampayo Sesto, María	<ul style="list-style-type: none"> Separación de residuos Ahorro energético mediante focos de bajo consumo Utilización ocasional de papel reciclado 		<ul style="list-style-type: none"> Seguro de accidentes Conciliación de la vida familiar y laboral Participación del personal en las decisiones de la empresa 	
Uzal, Begoña	<ul style="list-style-type: none"> Reducción y reciclaje de residuos Ahorro energético mediante cristales blindados y aislados 		<ul style="list-style-type: none"> Seguro médico privado 	<ul style="list-style-type: none"> Compra tarjetas de UNICEF

Buenas Prácticas

Área: Mercado

Nombre de la empresa	CONNAUGHT ELECTRONICS LTD
País	Irlanda
Descripción	Empresa dedicada al desarrollo y producción de componentes electrónicos automotrices para la seguridad de los vehículos (dispositivos tipo airbag) y radio frecuencias de acceso remoto (GPS).
Objetivo	La empresa quería obtener una mejor relación con sus clientes para así poder expandir el negocio. Para ello, y a través de diversas auditorías, se detectó que era necesario mejorar las áreas de gestión general del negocio y la calidad e innovación.
Acciones de RSE	<p>La estrategia de mejora se ha basado en la motivación para el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa. Con ello, se ha conseguido una mejora de los procesos de producción, de los productos y de los servicios, incluida una relación bidireccional con sus clientes.</p> <p>La excelencia en calidad y las continuas innovaciones tecnológicas, han sido el motor para el éxito presente y futuro de la empresa. Este compromiso con su clientela ha desembocado en la satisfacción de los consumidores y un considerable aumento en el reconocimiento y reputación de CEL en su sector.</p>

Nombre de la empresa	MONNALISA
País	Italia
Descripción	Empresa especializada en ropa infantil y juvenil
Objetivo	Aplicación del criterio internacional SA8000, basado en la garantía de las condiciones laborales de todos los trabajadores de la cadena de producción, incluidos los proveedores.
Acciones de RSE	<p>Para promover la adhesión de los proveedores y trabajadores de la empresa al criterio SA8000, MONNALISA ha creado una tira cómica en la que se explican los valores principales y códigos de conducta de la empresa. Esta tira se distribuye en todas las tiendas outlet de MONNALISA y está concebida como un juego de niños que refleje el criterio SA8000.</p> <p>Gracias a esta estrategia, la empresa ha visto incrementada su productividad y eficiencia, así como una mayor implicación y colaboración entre todos los trabajadores de MONNALISA.</p>

Nombre de la empresa	GULPENER BIER
País	Italia
Descripción	Esta empresa familiar se dedica a la fabricación de cerveza desde 1825.
Objetivo	La empresa desea mostrar un mayor compromiso con el medio ambiente así como ganar competitividad en un mercado dominado por empresas mayores y mejor posicionadas en el mercado.
Acciones de RSE	<p>GULPENER BRIER ha optado por introducir el reciclaje y el uso de material no contaminante en cada paso de la cadena de producción. Se utilizan materiales reciclables así como energía solar en todo el proceso de producción. Por otro lado, los 70 trabajadores de la empresa tienen prohibido el uso de pesticidas y son recompensados con una retribución más alta que la habitual en el mercado.</p> <p>Por otro lado, al estar la fábrica situada en el centro de una ciudad, otorgan una gran importancia a la salud y el medio ambiente.</p> <p>De esta manera, la empresa ha obtenido unos resultados que, a pesar de no ser tangibles, le reportarán un gran beneficio. Entre ellos, destacan una mayor reputación en la comunidad local y una mayor satisfacción del consumidor.</p>

Nombre de la empresa	MUUMIMAILMA OY
País	Finlandia
Descripción	Moominworld es un parque temático y lúdico para niños basado en el mundo de los famosos muñecos y dibujos animados Moomin creados por Tove Jansson.
Objetivo	El principal objetivo de la empresa es la mayor satisfacción del cliente posible así como el respeto por el medio ambiente. Para la dirección del parque temático, la calidad del producto y en el servicio ofrecido son igualmente importantes para alcanzar estos objetivos.
Acciones de RSE	<p>La empresa ha querido convertir el parque en un cuento de hadas real. Para ello, el alcohol y el tabaco están prohibidos en todo el parque que, además, ha sido construido respetando la flora y la fauna de la zona. Asimismo, se extrema el cuidado en el manejo de los desperdicios, tanto para su reciclaje como por razones sanitarias.</p> <p>Por otro lado, cada año se ha de contratar nuevo personal. En su mayoría son estudiantes de colegio o universidad, que reciben un exhaustivo entrenamiento basado en un buen servicio así como una caracterización como personajes Moomin.</p> <p>Los beneficios que recibe la empresa por esforzarse en un mejor servicio son, entre otros, un incremento de su reputación así como en las ventas.</p>

Nombre de la empresa	PROGAST LTD
País	Eslovaquia
Descripción	Empresa especializada en la producción de ingredientes especiales para la manipulación de carne y envasados de carnicería.
Objetivo	La empresa quiere incrementar la innovación y calidad no sólo en su empresa sino también en lo referente a los proveedores.
Acciones de RSE	<p>Para ello, PROGAST organiza regularmente seminarios para proveedores y clientes en los que se explican los avances en la manipulación de alimentos así como las nuevas tecnologías emergentes en el sector. Además, los trabajadores de la empresa acuden a cursos en los que se explican los nuevos procesos, ingredientes y calidades exigidas, todo ello con un coste que corre a cargo de PROGAST.</p> <p>Además, la empresa premia a los clientes y proveedores que hacen los pagos y pedidos a tiempo con un sistema de bonus. Por otro lado, PROGAST sólo acepta proveedores que tengan la certificación de calidad ISO 9000.</p> <p>Los beneficios que ha obtenido PROGAST son, por un lado, un crecimiento del 5-10% al año en su rotación de mercancías, y por otro, la ganancia en capacidad de innovación y, por tanto, de producción.</p>

Área: Recursos Humanos

Nombre de la empresa	MALERFIRMAET HOLM NIELSEN A/S
País	Dinamarca
Descripción	Pintura doméstica, comercial e industrial. También realizan trabajos de mantenimiento de ventanas, decoración de papel de pared y lijado de suelos.
Objetivo	La empresa quería incrementar su responsabilidad social en la comunidad en la que desarrolla su actividad.
Acciones de RSE	HOLM NIELSEN ha adaptado diversos puestos de trabajo para personas con discapacidades y ha traducido puestos de trabajo temporales en fijos. Pionero en este tipo de acción social, la empresa ha recibido el premio Network Award for Social Responsibility en el año 2002. Además, la dirección ha observado un incremento en la moral y fidelidad de los trabajadores, lo que se ha traducido en una mejora en las relaciones con los consumidores.

Nombre de la empresa	MOULIN ROTY
País	Francia
Descripción	Empresa especializada en “juguetes de ayer para los niños de hoy” y mobiliario y decoración infantil. Actualmente operan también en el Reino Unido.
Objetivo	La empresa quiere preservar el trabajo local a la vez que crea nuevos puestos subcontratando talleres en el extranjero para el embalaje de los productos.
Acciones de RSE	<p>MOULIN ROTY ha querido garantizar los principios éticos de la empresa así como el trabajo y retribución del personal, tanto en Francia como en el extranjero. Para ello, la empresa cuenta con un intermediario in situ que garantiza que se cumplan estas condiciones.</p> <p>Los beneficios para MOULIN ROTY han sido diversos. Destacan: aumento de la reputación y de la satisfacción del cliente y conservación de los puestos de trabajo locales en un mercado global.</p>

Nombre de la empresa	NEEDLEWORX DIRECT LTD
País	Irlanda
Descripción	Estudio dedicado a crear software de diseño de bordados para empresas del sector en Irlanda, Reino Unido y Dinamarca.
Objetivo	La empresa quiere fomentar el desarrollo y la satisfacción de sus trabajadores para lograr una mejor producción.
Acciones de RSE	<p>NEEDLEWORX DIRECT cuenta con un sistema particular a la hora de contratar personal: algunos han sido contratados por recomendación de otros trabajadores, otros son contratados a tiempo parcial para que puedan continuar con su trabajo en organizaciones sin ánimo de lucro. Además, la empresa cuenta con unos planes de entrenamiento personalizados consistentes en una serie de pasos que ayudarán a los empleados a encontrar y desarrollar sus aptitudes.</p> <p>Por otro lado, la empresa motiva la participación de los empleados en las decisiones de la empresa a través de unos meetings celebrados mensualmente y en los que los empleados dan su opinión sobre diferentes aspectos de la empresa así como sugerencias, que en varias ocasiones se han llevado a cabo por la dirección.</p> <p>Los beneficios obtenidos por la empresa son, entre otros, un incremento en las ventas y en el crecimiento de la compañía, así como una mayor satisfacción de los empleados y de sus aptitudes.</p>

Nombre de la empresa	FRESH AB
País	Suecia
Descripción	Suministro de productos y componentes de ventilación para edificios e industrias.
Objetivo	Seguridad, salud y formación de los empleados así como la participación del personal en las decisiones de la empresa.
Acciones de RSE	<p>La empresa está actualmente dividida en 5 secciones con un sistema de “autogobierno”. Cada una de ellas cuenta con sus propias normas adecuadas a los trabajadores. Por otro lado, el puesto de director de cada una de ellas cambia de manos cada 2 años y el trabajo fundamental es hacer de intermediarios, de manera que desaparece el nivel intermedio entre la dirección general y los empleados.</p> <p>Por otro lado, la empresa emplea a su personal sin atender a razones de edad, sexo, nacionalidad o educación recibida. También cuidan la salud y bienestar de los empleados, disponen de gimnasios, planes para adelgazar o dejar de fumar, etc., financiados por la empresa.</p> <p>Gracias a todas estas medidas, FRESH AB ha obtenido diversos beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lealtad de los empleados derivada en una mayor productividad • fidelidad de la clientela por el buen servicio prestado y la calidad obtenida • creación de un valor de marca • alta satisfacción de los trabajadores

Nombre de la empresa	ERIS
País	Polonia
Descripción	Laboratorio dedicado a producir más de 300 productos avanzados para el cuidado de la piel. Se distribuyen en Polonia y por todo el mundo. Además, la empresa dirige un Hotel Spa en Varsovia y una red formada por 10 Institutos de Cosmética en Polonia y otro en Moscú.
Objetivo	Salud, bienestar, desarrollo y formación de los empleados.
Acciones de RSE	<p>El personal de las plantas de producción de cosmética, compuesto esencialmente por mujeres, se ha visto beneficiado por las siguientes medidas: zapatos ortopédicos y sillas ergonómicas para prevenir dolores de espalda derivados del quehacer diario, tiempo de descanso remunerado cada dos horas de trabajo, médico y enfermera a tiempo completo, financiación para cursos de formación y becas especiales para la realización de otros estudios.</p> <p>ERIS ha obtenido diversos beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal leal y dedicado a la empresa • mayor productividad • mejores condiciones para los empleados, que se convierten en imagen de la empresa

Área: Comunidad

Nombre de la empresa	PLUS UITZENDKRACHTEN
País	Bélgica
Descripción	Empresa de trabajo temporal con una diferencia esencial con respecto al resto: la empresa manifiesta una misión social dirigida a convertir el trabajo flexible en una materia prima valorada.
Objetivo	Promover la creación de empleo.
Acciones de RSE	<p>Entre otras acciones, la empresa ha lanzado un proyecto de apoyo para emprendedores, participa activamente con diversas escuelas en la promoción de la creación de empleos, lanzamiento de un premio para iniciativas en la creación de empleos, etc.</p> <p>Estas acciones le han reportado a la empresa, entre otros beneficios, la fidelidad de trabajadores temporales, la fidelidad de sus clientes corporativos y buenas relaciones con la comunidad y autoridades locales.</p>

Nombre de la empresa	GUNDLACH GMBH & CO WOHNUNGSUNTERNEHMEN
País	Alemania
Descripción	Empresa perteneciente al Grupo Gundlach y que se dedica al desarrollo y construcción de bienes inmuebles.
Objetivo	Integración social de inmigrantes y seguridad
Acciones de RSE	<p>La empresa ha puesto en marcha diversas iniciativas para promover la integración de los inmigrantes en la comunidad donde desarrolla su actividad. Algunos ejemplos a destacar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En unos edificios de nueva construcción se reservaron apartamentos para inmigrantes para así facilitar la integración con el resto de vecinos, en su mayoría alemanes. • La empresa financió un trabajador social ruso para ayudar a las jóvenes mujeres rusas en su integración en la sociedad alemana y prevenir la violencia doméstica. El objetivo final era convertirlas en mujeres independientes. • También organizaron un taller para ciudadanos alemanes de mediana edad en adelante, de manera que pudiesen enseñarles a sobrellevar sus miedos ante la violencia en su vecindario. <p>Gracias a estas acciones, además de reducirse la violencia en el barrio, mejoraron las relaciones con los clientes así como la imagen de la empresa.</p>

Nombre de la empresa	GRUPPO FILO DIRETTO
País	Italia
Descripción	Empresa proveedora de seguros. Especializada en seguros de salud y técnicos (del hogar, de coche, de asistencia en viajes, etc.)
Objetivo	Protección de menores.
Acciones de RSE	<p>La empresa ha creado la organización sin ánimo de lucro FDO, destinada a ayudar a los niños y familias necesitadas. Por un lado, está dedicada a la mejora del hospital de Vimercate (Italia); por otro lado, ofrece ayuda y asistencia a niños de Angola en colaboración con una organización de caridad llamada ABIO especializada en la atención infantil en hospitales.</p> <p>Además, los empleados de FILO DIRETTO dedican 3 días al año a colaborar en estas iniciativas.</p> <p>La empresa ha recibido numerosos beneficios con estas acciones, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputación en la comunidad • Motivación de los empleados (el 60% ya colaboran con la FDO)

Nombre de la empresa	HAPPY COMPUTERS
País	Inglaterra
Descripción	Empresa dedicada a la enseñanza de ordenadores y programas. Combinan la formación técnica y experta con la diversión de manera que los alumnos estén más motivados y se aprovechen más los nuevos conocimientos.
Objetivo	Integración social, desarrollo económico y del empleo.
Acciones de RSE	<p>La empresa tiene como meta llegar a donar un 20% de sus beneficios a la caridad, ya sea en dinero, en material, juguetes o en voluntarios. Para ello, ha colaborado con diversas organizaciones en África, de manera que cuando los voluntarios regresasen a Inglaterra, hubiesen formado a unos futuros profesores y puesto en marcha un centro de aprendizaje.</p> <p>Además, los empleados de HAPPY COMPUTERS pueden dedicar un día al mes a la obra de caridad que deseen sin por ello perder la remuneración de ese día.</p> <p>La empresa ha obtenido, entre otros, los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivación del personal • ha recibido diversos premios, razón por la que además han obtenido mucha publicidad en prensa

Nombre de la empresa	ARGE CONSULTING
País	Turquía
Descripción	Consultoría de gestión especializada en las áreas de estrategia, metodologías y desarrollo institucional, así como en los cambios de gestión del negocio.
Objetivo	Educación y desarrollo de la sociedad civil
Acciones de RSE	<p>La empresa anima a sus empleados a dedicar un día semanal remunerado a colaborar con actividades de ONG's para mejorar la calidad de vida de la comunidad, tanto a nivel local como nacional y global.</p> <p>Además, también colaboran con diversas organizaciones civiles para promover los principios de un buen gobierno en la gestión de ONG's.</p> <p>Entre los beneficios obtenidos por ARGE destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivación y retención de personal altamente cualificado dentro de la empresa. • Figura entre las 3 mejores empresas consultoras de gestión en Turquía.

Área: Medioambiente

Nombre de la empresa	ECOVER
País	Bélgica
Descripción	Productos ecológicos de limpieza y lavado.
Objetivo	Productos que no perjudiquen el medio ambiente.
Acciones de RSE	<p>La fábrica de ECOVER fue construida como una “fábrica ecológica”, con materiales reciclables y de manera que utilice poca energía.</p> <p>Por otro lado, todos sus productos tienen un nivel bajo de impacto en el medio ambiente, ya que son reciclables y provenientes de fuentes renovables.</p> <p>Además, ECOVER anima, y en ocasiones obliga, a sus proveedores, clientes y servicios subcontratados a seguir esta política de conservación del medio ambiente.</p> <p>A parte de los beneficios medioambientales, la empresa ha conseguido diferenciarse de su competencia por el respeto al medio ambiente. Además, los empleados están más motivados, al igual que los clientes, por estar “haciendo lo correcto”.</p>

Nombre de la empresa	GERHARD VAN CLEWE GMBH & CO KG
País	Alemania
Descripción	Soluciones a medida para industrias textiles
Objetivo	Aprovechar las aguas residuales
Acciones de RSE	<p>Para mejorar su contribución con el medio ambiente. La empresa inventó un nuevo método que permite “reciclar” las aguas residuales derivadas del proceso textil, ya que se convierte en energía para futuros procesos textiles. Además, gracias a este nuevo método, se acelera el proceso de producción aumentando así la productividad de una empresa.</p> <p>Entre los beneficios más destacados obtenidos por la empresa figuran:</p> <ul style="list-style-type: none">• mejora en las relaciones con la comunidad local• bajos costes de producción• bajos costes de energía• mayor productividad



Nombre de la empresa	OY PINIFER
País	Finlandia
Descripción	Lubricantes industriales basados en esencia de pino
Objetivo	Productos que no dañen el medio ambiente
Acciones de RSE	<p>La empresa respeta el medio ambiente en toda la cadena de producción, desde la elección de los materiales hasta la eliminación de los desechos derivados del proceso de producción. Además, todos sus productos son biodegradables y ninguno es tóxico.</p> <p>Además, la compañía genera entre sus empleados una conciencia para con el medio ambiente.</p> <p>Los beneficios para la empresa derivados de estas buenas prácticas son, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se diferencia de la competencia • mejora en la calidad y en la cifra de ventas • mejora de la imagen de la empresa • creación de conciencia

Nombre de la empresa	SHIELDS ENVIRONMENTAL PLC
País	Reino Unido
Descripción	La empresa ofrece soluciones de gestión y reciclaje medioambientales para empresas de telecomunicaciones.
Objetivo	Nueva tecnología medioambiental
Acciones de RSE	<p>En 2002, SHIELDS creó el primer plan de reciclaje de teléfonos móviles con el apoyo de toda la red de proveedores mundial, distribuidores mayoristas y el gobierno. A través de este plan, la empresa pretende reutilizar el mayor número de teléfonos posible para así reducir el impacto en el medio ambiente.</p> <p>Con estas acciones, y otras que también desarrolla, la empresa ha logrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consolidar relaciones con los proveedores • impacto positivo en los empleados • mayor reputación ante sus clientes y en su mercado

Nombre de la empresa	PGKiM LTD (Municipal Service and Housing Management Company)
País	Polonia
Descripción	Suministro de agua, recogida de basura y aguas residuales, construcción y calefacción de viviendas y otros.
Objetivo	Tecnología medioambiental, educación, infraestructura local y calidad de vida.
Acciones de RSE	<p>En colaboración con el gobierno y ayuntamiento local, la empresa ha organizado diversas campañas educativas para enseñar a los niños la importancia del reciclaje.</p> <p>Además, en las afueras de la ciudad, y conectada con ésta a través de un carril para bicicletas, han creado un parque natural y un jardín zoológico, con los que esperan mostrar a la comunidad local los beneficios de la tecnología aplicada al medio ambiente.</p> <p>Con estas acciones, entre otras, la empresa ha conseguido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mayor reputación • disminuir los costes de tratamiento y transporte del agua • acceso a fertilizantes biológicos • agua más limpia • acceso a la naturaleza y mejores actividades de recreo para niños

Nombre de la empresa	HARINERAS VILLAMAYOR S.A.
País	España
Descripción	Producción de harina y semolina
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer mejor los intereses de los accionistas • Obtener el certificado SA8000 • Implantar una política de transparencia, incluyendo un informe de sostenibilidad en el marco de la Global Reporting Initiative
Acciones de RSE	<p>Mercado: La compañía garantiza la calidad y el buen servicio a los clientes a través del uso de las nuevas tecnologías aplicadas a su sector y de la logística en la distribución.</p> <p>Recursos Humanos: La empresa promueve la promoción interna de sus empleados así como su formación a través de diferentes programas. También les ofrece ser partícipes en determinadas decisiones de la empresa.</p> <p>Comunidad: Desarrollo de un programa global de RSC con la ayuda de Fundación Ecológica y Desarrollo, entre otras acciones.</p> <p>Medio Ambiente: La compañía obtuvo el certificado ISO 14001 y, desde 2002, ha visto reducida considerablemente la emisión de ruidos y polvos derivados de su actividad.</p> <p>Además de recibir el Premio a la Excelencia Empresarial otorgado por la Comunidad de Aragón en 2002, la empresa ha ganado reputación en su comunidad local y en el mercado.</p>

Nombre de la empresa	BÅTSFIORDBRUKET AS
País	Noruega
Descripción	Industria Pesquera
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • atraer y retener a los trabajadores • desarrollar una cultura que promueva la solidaridad y la pertenencia a la empresa y a la comunidad local • convertir los desafíos medioambientales en oportunidades positivas para el negocio • asegurar la calidad tanto en su planta de producción como en los proveedores
Acciones de RSE	<p>Mercado: La compañía ha completado con éxito una campaña de calidad enfocada tanto a los buques de pesca noruegos como a los rusos.</p> <p>Recursos Humanos: En los últimos cinco años, la empresa ha realizado considerables inversiones encaminadas a mejorar las condiciones laborales, la eficiencia y la higiene en la producción. Además, la empresa ofrece a sus trabajadores la oportunidad de participar en diferentes cursos universitarios o relacionados con el oficio pesquero.</p> <p>Comunidad: La compañía contrata trabajadores extranjeros y, para favorecer su integración en la comunidad, organiza diversas actividades en Navidad, competiciones deportivas y una importante celebración en Marzo para celebrar el regreso de la luz del día.</p> <p>Medio Ambiente: Las industrias pesqueras de la zona han creado en colaboración una nueva compañía llamada Environmental Process SA que, además de emplear a 12 trabajadores locales, contribuye a limpiar las aguas próximas a las fábricas, entre otras acciones.</p>

Nombre de la empresa	DORF INSTALLATEUR
País	Austria
Descripción	Servicios integrales con asesoramiento de sistemas de calefacción y equipamiento sanitario.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • motivar a los empleados de manera que se consiga la mayor satisfacción posible del cliente • compromiso con la comunidad local • tecnologías que no perjudiquen al medioambiente
Acciones de RSE	<p>Mercado/Recursos Humanos: El lema de la empresa es “haz que tus empleados tengan éxito y lo tendrá la empresa”. Por esta razón, fomentan la creatividad, las capacidades y el potencial de los empleados, de manera que esto repercuta en la satisfacción del cliente por el servicio prestado.</p> <p>Comunidad: La empresa promociona diversos clubes deportivos. Además, organiza visitas para colegios, niños discapacitados y cuenta con empleados con disminuciones físicas, para los que se han adaptado las instalaciones de la empresa.</p> <p>Medio Ambiente: La empresa ha recibido premios por sus iniciativas para utilizar el agua de la lluvia, energía solar y otras tecnologías que no perjudican al medio ambiente.</p> <p>Con estas acciones, la compañía ha conseguido una mano de obra motivada, una alta satisfacción de su clientela, mejora en las relaciones con los proveedores y su mercado y una reducción del impacto medioambiental.</p>

Nombre de la empresa	PEEZE COFEE
País	Países Bajos
Descripción	Empresa especializada en la manufactura de café de alta calidad. Se vende sólo a restaurantes, empresas de catering y cafés.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar terreno en sostenibilidad, calidad e innovación • Encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores • La empresa no cuenta con una política referente a temas de la comunidad local en la que opera • Reducir el impacto medioambiental
Acciones de RSE	<p>Mercado: Los productos de la empresa incluyen la etiqueta de comercio justo Max Havelaar, que garantiza que los trabajadores reciben un salario justo y cuentan con unas buenas condiciones laborales.</p> <p>Recursos Humanos: La empresa vela por la salud de los trabajadores y tiene mecanizados todos aquellos procesos que puedan ser perjudiciales para la salud. Además, cuenta con numerosas mujeres en la plantilla y todo el personal puede dar su opinión respecto a las decisiones que la empresa debe tomar.</p> <p>Comunidad: Este aspecto no es la prioridad de la empresa. Sin embargo, trata de atender las peticiones de organizaciones sociales y de no crear un impacto negativo en la comunidad (máquinas silenciosas, parking para los empleados, tostadoras de café inodoras, etc.)</p> <p>Medio Ambiente: La empresa utiliza café ecológicamente cultivado, utiliza el agua de la lluvia para refrigerar la planta de producción, se reutiliza el exceso de calor producido por las máquinas y, por último, compensan la emisión de CO2 con reforestaciones.</p> <p>Con estas acciones la empresa ha obtenido una excelente reputación, ha reducido el impacto medioambiental y ha creado una motivación por el trabajo entre los empleados.</p>

Nombre de la empresa	SÅNGA-SÄBY KURS OCH KONFERENS AB
País	Suecia
Descripción	Organización de conferencias y congresos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa desea atraer clientes que compartan su filosofía y deseen ofrecer el mejor servicio para la satisfacción del cliente • Reducir el impacto medioambiental • Favorecer las condiciones de los empleados • Colaborar con la comunidad local
Acciones de RSE	<p>Mercado: El 25% de la comida que ofrecen, incluidos los vinos, es ecológica. Por otro lado, el pan es elaborado artesanalmente.</p> <p>Medio Ambiente: La empresa utiliza también mobiliario ecológico. Además, reduce las emisiones al medio ambiente en la medida de lo posible, por ejemplo, utilizando medios de transporte no contaminantes. Los deshechos producidos en el desarrollo de su actividad se utilizan como abono.</p> <p>Recursos Humanos: La empresa contrata a su personal sin discriminar por razones de edad, sexo o experiencia previa. Además, intenta ofrecer un buen equilibrio entre la vida personal y profesional. También aceptan la rotación por los distintos departamentos de la empresa.</p> <p>Comunidad: La compañía ofrece trabajo a la gente de su comunidad local, tanto para jóvenes sin experiencia que quieran realizar prácticas como para trabajadores que están recuperándose de alguna enfermedad. Estos trabajadores eventuales suelen convertirse en fijos. Por último, ofrecen salones de congresos gratuitos a ONG's locales que únicamente deberán pagar la comida.</p> <p>Entre los diferentes beneficios obtenidos de estas buenas prácticas destacan: creación de oportunidades de empleo para la comunidad local, alto compromiso con el medio ambiente, reputación elevada por sus fuertes valores sociales y ecológicos, modelo de conducta para otras empresas y obtención de diversos premios.</p>

Casos recopilados a partir de la Base de Datos de Buenas Prácticas de la Comisión Europea

