

Manual de Buenas Prácticas

*Centros Comerciales Abiertos
San Sebastián de los Reyes*

Indice

Indice.....	1
Introducción.....	2
Alternativas de éxito en el comercio minorista.....	4
El centro Comercial Abierto: un modelo en evolución.....	7
Introducción.....	7
Concepto y alcance actual de centro comercial abierto.....	10
Puntos fuertes y débiles.....	14
Gestión y financiación de Centros Comerciales Abiertos. 17	
Organización Jurídica y Órganos de Gestión.....	17
Gerencia y Administración.....	18
Financiación.....	20
Aspectos estructurales.....	26
Aparcamientos.....	27
La gestión comercial del comercio minorista.....	35
Servicio al cliente.....	38
Promoción y comunicación.....	41
Publicidad.....	41
Relaciones Públicas.....	45
Promoción de Ventas.....	45
Gestión de aprovisionamientos.....	48
Tecnologías de la información	51
Precio.....	54
Objetivos del establecimiento.....	57
Elementos financieros.....	60
Calidad	62
Medio Ambiente.....	65
Bibliografía adicional.....	69

Introducción

La presente edición de este informe tiene como objetivo básico dotar tanto a los Centros Comerciales Abiertos de San Sebastián de los Reyes como al comercio minorista que integra dichas asociaciones, de un conjunto básico de herramientas y buenas prácticas de gestión comercial orientadas al soporte y desarrollo de sus negocios.

A la hora de organizar y llevar a cabo este trabajo, se ha hecho énfasis en aspectos relacionados con la gestión profesionalizada de los Centros Comerciales Abiertos. Se han identificado aspectos clave en el estudio de otros modelos nacionales y de la propia necesidad del Municipio, para recoger algunas recomendaciones que puedan servir de orientación y mejora en la implantación de un patrón de desarrollo para el comercio minorista de la zona.

Asimismo y de manera complementaria a los elementos más relevantes del concepto de Asociación Centro Comercial Abierto, en un segundo bloque se ha hecho una revisión y propuesta de actuación con acciones concretas dirigidas a mejorar las principales áreas funcionales de cualquier negocio minorista.

Como reflexión final, entendemos que este manual tendrá tanto más valor cuanto más se tangibilicen y lleven a cabo cada una de las recomendaciones y propuestas específicas que aquí se recogen.

San Sebastián de los Reyes, Enero de 2005

Alternativas de éxito en el comercio minorista

De acuerdo con la ley 7/96 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista, se entiende por comercio minorista “aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”.

El comercio minorista, generalmente definido como “pequeño comercio” ha sufrido notables evoluciones desde sus inicios, casi siempre ligado a la evolución de las aldeas y ciudades en las que surge. De esta forma, el comercio se convierte en urbano, y las ciudades evolucionan influenciadas, en muy gran medida, por la importancia del comercio en su sede. Esta influencia recíproca es tanta que, en palabras del profesor H. Pirenne, “las ciudades son, en realidad, hijas del comercio”.

En el ámbito que nos ocupa dentro de este manual, debemos reseñar que el papel desempeñado por el comercio tradicional está sufriendo en las últimas décadas un retroceso debido a la transformación de la sociedad, la morfología de las ciudades y los propios hábitos de compra de sus habitantes.

Entre los retos a los que se debe enfrentar el comercio tradicional destacan:

- ✓ Desplazamiento de la actividad comercial del centro a la periferia urbana.
- ✓ Aparición de la gran competencia del comercio minorista: Las grandes superficies y centros comerciales cerrados.
- ✓ Dificultades de adaptación a la evolución tecnológica y social relativa a la compra.
- ✓ Abandono y envejecimiento de los centros urbanos tradicionales, que conllevan el inevitable deterioro del entorno tradicional del comercio.
- ✓ La modificación de los hábitos de compra, que generan una demanda comercial asociada al ocio, que requieren de nuevas modalidades de

pago y, en definitiva, exigen una oferta comercial orientada cada vez más a una universalidad de servicios y prestaciones.

El éxito del comercio tradicional, que comenzó hace siglos, aprovechando los excedentes de la producción doméstica y que se ha gestado alrededor de la plaza del mercado desde la que crecían la mayoría de las ciudades europeas, pasa por una múltiple transformación de su concepción, entorno y localización, de forma tal que se integre plenamente en el concepto del servicio comercial que solicita el cliente del siglo XXI.

La asociación del pequeño comercio con otros minoristas (cooperativas, cadenas, centrales de compra) está permitiendo mejores precios, además de acciones de ocio y entretenimiento que individualmente eran impensables, creando una oferta complementaria, nuevos formatos y, como consecuencia, que la competencia entre esas tiendas sea menor. El objetivo es atraer de nuevo al cliente al centro de las ciudades, ofreciéndoles compras fáciles, rápidas y cómodas junto con un trato más personalizado que el de las grandes superficies.

La colaboración entre diferentes comercios de una misma zona, como por ejemplo para sufragar gastos comunes de mobiliario urbano, promoción, publicidad, etc., suponen el primer paso.

Las asociaciones de comerciantes, tanto sectoriales como zonales, en defensa de los intereses comunes son el segundo paso de cara al sostenimiento de la oferta comercial abierta y urbana.

A partir de la década de los 90, el cliente que se mueve por proximidad y facilidad de acceso está perdiendo fuerza a favor del cliente que se mueve por la atracción del formato. Este es el gran reto del comercio al por menor: aprovechar la ventaja de la cercanía y crear un nuevo formato que responda las exigencias del nuevo consumidor. Los centros comerciales abiertos, apoyados por ayuntamientos e instituciones, son el destino hacia el que el se debe tender tras los pasos anteriores.

De esta forma, sólo los modelos empresariales adaptados a la evolución de la sociedad gozarán de la máxima pervivencia en el tiempo. En este sentido, resulta de vital importancia la determinación de las acciones que puedan llevar a consolidar la fórmula del éxito en el comercio minorista. El siguiente cuadro sintetiza las principales:

Intervención sobre el espacio geográfico
La renovación, reconstrucción o rehabilitación del patrimonio inmobiliario en el centro histórico de las ciudades que palie el efecto de disminución de la población y envejecimiento del entorno. El apoyo de las instituciones públicas resultará, lógicamente, fundamental.
Intervención sobre la oferta comercial
Frente a la pérdida de actividad comercial en el área urbana, se precisa revitalizar la actividad económica, incrementar la oferta comercial y equilibrarla en lo posible: orientarla hacia el ocio, creando espacios de relación, etc.
Adaptación a los nuevos hábitos de compra
El comercio minorista debe saber sacar provecho de las modificaciones en el comportamiento de los consumidores, tales como:
<ul style="list-style-type: none">• El aumento del consumo en epígrafes distintos de la alimentación en el hogar• Identificación del consumo según el nivel social y de gasto del consumidor, potenciando la segmentación de mercados• Mayor movilidad del cliente y masivos desplazamientos en transporte privado• Disminución del tiempo destinado a las compras y disminución de la frecuencia de compra• Aumento de la prescripción publicitaria en detrimento del consejo del vendedor (aumento del poder de las marcas).• Tendencia al ahorro en productos básicos y despilfarro relativo en servicios• Evolución del merchandising y la publicidad en el punto de venta

El centro Comercial Abierto: un modelo en evolución

Introducción

El comercio minorista ha ido experimentando progresivamente en las últimas décadas dificultades que han tenido como resultado el cierre de establecimientos, la pérdida de cuota de mercado y el deterioro de su capacidad empresarial global. Este proceso es consecuencia de unos factores entre los que cabe destacar los cambios en los hábitos de vida y consumo de la población y la ubicación de grandes superficies en la periferia de las ciudades.

Asimismo, tienen gran importancia en este proceso las dificultades de aparcamiento y accesibilidad, el deterioro físico y ambiental de los inmuebles, la falta de iniciativa y asociacionismo por parte de los pequeños comerciantes, la legislación urbanística, el precio de los arrendamientos y el excesivo coste del suelo.

Origen

El comerciante tradicional, se ve obligado por las actuales condiciones del mercado a considerar el asociacionismo como una estrategia necesaria para ofrecer todos aquellos que el mercado está demandado y potenciar así la revitalización de las principales áreas urbanas.

Las formas más frecuentes de comercio asociado a las que pueden acceder los comerciantes minoristas son:

✓ *Comercio asociado contractual:*

Un ejemplo de ello serían las cadenas voluntarias, las cooperativas detallistas y las cadenas de franquicias.

✓ *Asociacionismo espacial:*

Destacan el centro comercial, la galería comercial, los mercados mayoristas y los mercados minoristas.

✓ *Otras formas de asociacionismo:*

Como la venta multinivel.

No obstante, al tratar el comercio del centro de las ciudades, o el de cualquier otra área urbana, son numerosas las dificultades que existen para implantar una asociación del tipo de cadena voluntaria o cooperativa de detallistas, ya que son modalidades más apropiadas para situaciones donde prima el factor aprovisionamiento.

Sin embargo, el asociacionismo espacial o zonal es algo más representativo ya que lo importante no es la actividad o el sector en el que se desarrolle, sino la agregación de ofertas y la asunción en común de servicios e instalaciones propias del lugar donde se ubican los establecimientos.

Alternativas de Asociacionismo para el Comercio Tradicional

Alternativas	Oportunidades/Ventajas	Observaciones
Centros Comerciales	Aprovechamiento del tirón de las grandes superficies.	Fórmula utilizada en España por más de 26.000 pequeños comerciantes.
Galerías Comerciales	Se constituyen en un centro para "ir de compras".	Suelen carecer de un establecimiento locomotora.
Parques Comerciales	Son zonas para "ir de compras" que tienen gran poder de atracción.	Normalmente, sólo están disponibles en las grandes poblaciones.
Calles Peatonales	Zonas urbanas de tránsito intenso.	No se trata de una oferta planificada ni homogénea.
Mercados Minoristas	Gran aceptación para productos perecederos.	Necesitan modernización y adaptación a los nuevos hábitos de compra.
Áreas Comerciales Urbanas	Son el núcleo tradicional de "ir de compras".	Problemas de tráfico, aparcamiento y confort.
Cadenas Voluntarias	Se beneficia de los servicios ofrecidos por la cadena (formación, asesoramiento y negociación de precios con proveedores).	Experiencia suficientemente contrastada. Condicionantes impuestos por algunas cadenas.
Cooperativas de Detallistas	Oportunidades similares a las de las cadenas con la ventaja de ser cooperativa.	Dificultades surgidas en la gestión de las mismas.

Alternativas de Asociacionismo para el Comercio Tradicional (cont.)

Cadenas Franquiciadas	Fórmula que ofrece la máxima eficacia en la gestión dentro del principio de libertad de empresa.	Expansión generalizada de esta opción comercial.
Grupos de Compras	Precios y condiciones obtenidas de los proveedores.	Conviene ampliar el servicio a sus asociados, convirtiéndose en centrales de compras y de servicios.
Centrales de Compras y de Servicios	Se han convertido en el contrapeso de las grandes superficies.	No todas son accesibles para el comercio tradicional. Importante desarrollo y prometedor futuro.

Fuente: Sainz de Vicuña (1999)

Concepto y alcance actual de centro comercial abierto

De especial relevancia en la actualidad son los centros comerciales abiertos. Una primera definición propuesta por Instituto de Desarrollo Regional de Andalucía (1996) es aquella que describe a un centro comercial abierto como una agrupación de establecimientos comerciales independientes que se encuentran ubicados en las calles urbanas de un espacio concreto con una tradición comercial en la zona, habitualmente en los cascos históricos de las ciudades. Los establecimientos están vinculados a través de una sociedad jurídica y cuentan con una gestión externa común, con un criterio de unidad y con una imagen propia permanente. De este modo, los Mercados Minoristas Tradicionales pueden integrarse como un elemento más, dinamizador del centro comercial abierto.

Sin embargo recientemente se recogía la siguiente definición: “Fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.”

Como podemos observar, el concepto de centro comercial abierto está evolucionando hacia lo que podría considerarse una gestión integral del centro urbano, pudiendo así participar distintos agentes con intereses en el área y abarcando aspectos no comerciales. Esta evolución junto con la posibilidad de implantar el modelo organizativo en áreas distintas del centro urbano, permite reforzar la denominación de “Centro Comercial Abierto” para designar la *agrupación de agentes sociales, económicos, políticos y culturales de un área urbana delimitada, vinculados a través de una entidad con personalidad jurídica que, con una gestión externa común y un criterio de unidad e imagen propia, persigue la mejora de la situación socioeconómica de su entorno.*

Características

El centro comercial abierto constituye un nuevo tipo de asociacionismo encaminado a implantar una estrategia comercial de un área determinada. Las dimensiones fundamentales sobre las que se asienta la ciudad centro comercial abierto se centran en tres elementos fundamentales:

- ✓ Un espacio urbano delimitado.
- ✓ Las características de la oferta comercial.
- ✓ Un modelo organizativo.

Un modelo de delimitación espacial

El centro comercial abierto debe quedar delimitado en el espacio urbano, definiendo el entorno en el que ha podido generarse, como puede ser alrededor de una calle principal y de sus viales próximos, en torno a la trama urbana, o por una situación intermedia entre estas dos posibilidades. Es decir, se establecen tres modelos posibles:

- ✓ Alrededor de una o varias calles principales.
- ✓ Alrededor de una trama urbana.
- ✓ Por una situación intermedia.

Cuanto mejor definida esté una zona, mejor percepción de ella tendrá el usuario potencial y, por tanto, más valor adquirirá. Las zonas comerciales asociadas con

una o dos calles, de las que obtienen su propia denominación, son las más valoradas.

Naturaleza de la oferta de locales comerciales

Para poder desarrollar un modelo de centro comercial abierto es preciso analizar las características de la oferta comercial de la ciudad, tomando como referencia *tres* tipos de indicadores:

✓ El Ratio de Locales Comerciales / Servicios

Este indicador mide la proporción de locales comerciales sobre el total de locales existentes en la zona. Por medio de este indicador, se podrá comprobar si la actividad comercial de la zona representa en torno al 60% del total de locales existentes.

Tomando como referencia esta proporción, se analizará si representan un porcentaje superior o inferior a este valor, ya que las zonas comerciales tradicionales, se caracterizan por tener un elevado porcentaje de comercios.

✓ El Indice de Especialización Comercial (IEC)

Este indicador mide el porcentaje de establecimientos comerciales dedicados al comercio especializado sobre el total de establecimientos comerciales de la zona.

Se considera que este índice de especialización comercial puede estar comprendido entre un 65% - 75%, dándose las siguientes posibilidades más frecuentes:

- El IEC representa más del 75%.
- El IEC representa entre el 65% - 75%.
- El IEC representa menos del 65%.

✓ La Superficie de Venta de los Locales Comerciales

Dentro del análisis de las características de los establecimientos comerciales, es importante conocer también las dimensiones de éstos,

ya que, la dimensión va a influir en las políticas comerciales que los comerciantes van a desarrollar en el centro comercial abierto.

El modelo de organización

El modelo organizativo que puede adoptar el centro comercial abierto puede adoptar las siguientes formas:

- ✓ Un gerente controlado por la asociación.
- ✓ Un asociado que ejerce de gerente.
- ✓ Un gerente financiado por la administración.

Las actividades que podrá desarrollar la gerencia se centrarán en el asesoramiento a los comerciales, así como la gestión y promoción de las actividades del centro comercial abierto.

Las principales estrategias desarrolladas en los centros comerciales abiertos de algunas ciudades, y que toman en consideración las tres dimensiones básicas señaladas anteriormente, se recogen en el siguiente cuadro:

En Relación con la Estructura Espacial	En Relación con el Modelo Organizativo
<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación del perímetro urbano alrededor de las distintas zonas comerciales tradicionales. • Elaboración de planes o proyectos que recojan la singularidad comercial y terciaria de la zona. • Ubicación de aparcamientos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de una agrupación de interés económico (AIE) en aquellas zonas comerciales de hasta 250.000 habitantes. • Organizaciones voluntarias vinculadas a la mejora y promoción del conjunto comercial entre la población. • Creación de una sociedad de desarrollo comercial y terciario (SDCYT) en aquellas zonas comerciales de más de 250.000 habitantes. • Los empresarios y profesionales de la zona serán los únicos responsables de definir y coordinar el contenido de las acciones promocionales del conjunto. • Dotación de un modelo gerencial en función del área de influencia de la zona comercial.
En Relación a la Oferta de Establecimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación comercial e índice de especialización comercial. • Implantación paulatina de y grandes superficies, así como terrazas de bares y restaurantes, a medida que aumenta el área de influencia. 	

Puntos fuertes y débiles

En el siguiente cuadro se recogen los puntos en los que se puede apoyar un centro comercial abierto para dar un impulso a la ciudad aunque se ha de tener en cuenta las dificultades que presenta este tipo de asociación.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Fuerte atractivo comercial de las zonas comerciales situadas en el centro de las ciudades, barrios o distritos.	Falta de sensibilidad en la mayoría de los ayuntamientos sobre la potencialidad de trasformación de las aglomeraciones comerciales en auténticos centros comerciales abiertos dentro de las ciudades.
Elevado nivel de acceso entre transporte público y privado a las zonas comerciales, en general, y al centro de las ciudades en particular.	Dificultad de sobrepassar el tope del 65% de afiliados a la asociación/organización, con una media situada al 50 por 100 del total de establecimientos.
Posibilidad de desarrollar espacios públicos como una gestión mixta y unitaria dentro de la ciudad.	Imposibilidad de mejorar la cuantía de los presupuestos destinados tanto a promoción como a publicidad
Posibilidad de incorporar centros comerciales abiertos a los recorridos turísticos de la ciudad.	Vacío legal y administrativo para una actuación conjunta y continuada entre los operadores de una zona comercial y la administración local, que no suscite el temor y la crítica de los empresarios no afectados.
La apuesta europea por el desarrollo y potenciación de las zonas comerciales tradicionales como parte del patrimonio de nuestras ciudades.	Falta de aproximación de la potencialidad turística asociada a determinadas zonas comerciales, que pueden convertirse en activo económico para toda la ciudad.

Ventajas del centro comercial abierto

Ventajas
<ul style="list-style-type: none">• Desempeña un importante papel en la función social de las ciudades (trato personalizado, revitalización de los centros urbanos, mejora del medio ambiente urbano, seguridad ciudadana, etc.)• Se localiza en un entorno urbano, que suele coincidir con los centros históricos de las ciudades, lo que supone al mismo tiempo un importante potencial turístico y la rehabilitación del patrimonio y de las zonas comerciales por excelencia de la ciudad.• Tiene vida propia, en interrelación continua con la población de su entorno; suele disponer de espacios abiertos y zonas ajardinadas.• Pertenece a una pluralidad de propietarios lo que contribuye a la redistribución de capital.• Los comercios localizados en un centro comercial abierto disfrutan de una exposición continuada de sus escaparates las 24 horas del día.• Es un gran generador de riqueza para la localidad que vienen a contribuir al sostenimiento de las economías locales.• Ofrece servicios de aparcamiento, métodos de pago y campañas conjuntas de ornamentación o promoción• Se desarrollan en entornos municipales, con lo que puede contar con el apoyo de las Administraciones Locales.• Integra otros servicios que no son únicamente comerciales, pero que originan importantes flujos de personas: administración pública, sanidad, educación...

Gestión y financiación de Centros Comerciales Abiertos

Organización Jurídica y Órganos de Gestión

Como se viene señalando, el origen de los centros comerciales abiertos viene determinado por las actuales condiciones del mercado y, en respuesta a lo anterior, las actuaciones del comercio tradicional de orden adaptativo. El asociacionismo se debe considerar la estrategia adecuada y necesaria para el comerciante tradicional, de forma tal, que le permita ofertar los productos que el mercado valora y competir así de forma efectiva.

La organización del comercio minorista en España refleja que más del 90% del comercio tradicional está comprendido en el área urbana, a la vez que la mayoría de esa oferta urbana está aislada. Es decir, apenas el 10% de los locales comerciales se encuentran aglomerados en mercados municipales, centros comerciales y galerías comerciales. El asociacionismo y la organización efectiva para la defensa de los intereses resulta vital para su futuro.

Sobre la fórmula jurídica óptima para un centro comercial abierto no existe acuerdo, sino que más bien viene determinada por las particularidades y la herencia histórica de las zonas que se asocian. Así, las asociaciones de carácter empresarial y las cooperativas de servicios resultan las fórmulas más extendidas.

De igual modo, la estructura organizativa u organigrama encargado de regir el centro comercial abierto no es en absoluto unívoca. El objetivo del organigrama será la efectiva consecución de los planes propuestos y aprobados y el logro de una dirección real. Los elementos principales que han de constar son:

Elementos Principales

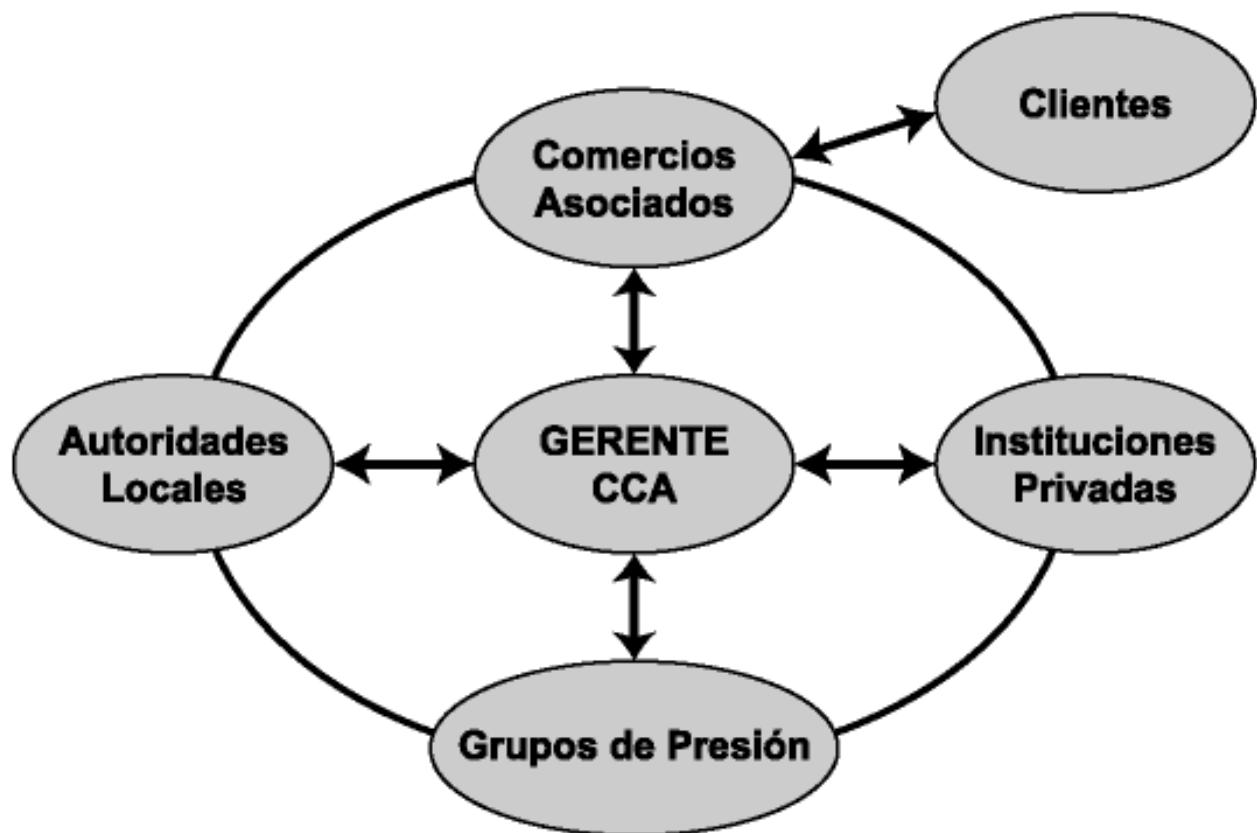
Asamblea	La totalidad de los asociados reunidos, que deberá aprobar la asignación presupuestaria y expresa la voluntad general.
Junta Directiva	Recoge la representación de los actores implicados en el centro comercial abierto, tanto privados (comerciantes asociados, asociaciones empresariales), como públicos (consorcios, ayuntamientos, cámaras de comercio).
Gerencia	Personal o colegiada, ejecuta las políticas y acciones diseñadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
Administración	Directamente dependiente de los órganos de gerencia, gestiona el personal empleado por el centro comercial abierto y las relaciones administrativas (cuotas, afiliaciones, papeleos, etc.) de los comerciantes agrupados.

Gerencia y Administración

Debido a la capital importancia en la gestión del día a día de un centro comercial abierto, la figura de la Gerencia cobra una relevancia especial y merece un análisis más detallado.

Su principal labor, además de la propia de gestión, debe estar encaminada a lograr la mediación y cooperación entre todos los actores intervenientes en un centro comercial abierto: sector público (autoridades, transporte público), sector privado (comercios participantes, inversores, propietarios de inmuebles) y las asociaciones que completan el entramado (de vecinos, de consumidores).

La Mediación del Gerente de Centro



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior podemos extraer las notas características que debe cumplir el perfil de un gerente de un centro comercial abierto.

Características
Multifuncional: Debe acaparar conocimientos de variadas disciplinas (políticos, comerciales, analíticos y técnicos).
Catalizador: Para aunar en su gestión la iniciativa y el dinamismo suficientes para mover estructuras no naturales.
Comunicador: Clara vocación hacia la comunicación y el fomento del conocimiento del CCA entre el público objetivo.
Comercial: Orientado a ofrecer la mejor oferta comercial posible, en permanente búsqueda de inversores potenciales y tendente a lograr el equilibrio y racionalidad en la propuesta comercial urbana.
Independiente: En la medida en que no debe ser una figura meramente política ni perteneciente a estructuras municipales.

Financiación

La evolución de una zona comercial hasta convertirse en un centro comercial abierto pasa, en primer lugar y de forma inevitable, por la asunción de ciertas inversiones o gastos que deben ser asumidos entre los comercios participantes. De hecho, los intereses económicos comunes son los que, primariamente, motivan al comercio minorista hacia el asociacionismo.

Las cuestiones de índole económica que deben dilucidarse son:

- ✓ Qué financiar.
- ✓ Fuentes de financiación.
- ✓ Formas de financiación.

El presupuesto debe determinar básicamente la financiación de *tres* partidas:

- ✓ Gastos de funcionamiento (sueldos, alquiler, material fungible, suministros varios, etc.).
- ✓ Inversiones en acciones puntuales de promoción, comunicación, fidelización, campañas, etc.

- ✓ Inversiones en infraestructuras.

Además se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Se requerirá una aprobación previa de los presupuestos anuales.
- ✓ Las cuotas ordinarias deben suponer el 50 - 60 % del presupuesto total.
- ✓ El objetivo será la autofinanciación de la totalidad de las partidas.

Fuentes de financiación

La definición de los comercios y entidades que deben aportar al presupuesto debe ser tenida en cuenta inicialmente.

La autofinanciación será realizable en la medida en que todos los comercios minoristas de la zona comercial interesada colaboren con sus aportaciones, evitando así que unos comerciantes paguen y otros se beneficien del esfuerzo económico ajeno. Dentro del concepto de establecimiento comercial tiene cabida desde servicios de índole Personal, financieros o de ocio.

Respecto de la necesaria financiación adicional, puede provenir de fondos privados o públicos (esponsorización y subvención).

- ✓ Esponsorización
 - Entidades financieras.
 - Grandes / medianas empresas.
 - Nuevas entidades / empresas.
- ✓ Subvenciones públicas
 - Apoyando el impulso de las políticas de coordinación de los sectores comercial y turístico (Plan FICO de la CAM).
 - Orientadas a revitalizar zonas históricas de cascos urbanos deteriorados.
 - Ayudas destinadas a la creación de actividades empresariales generadoras de empleo estable.

La experiencia de los centros comerciales abiertos explica que, en el medio plazo, la financiación pública adquiere carácter de no permanente, y orientada a acciones puntuales que al sostenimiento habitual de los planes comerciales.

- ✓ Diferentes agentes públicos de financiación
 - Ayuntamientos.
 - Asociaciones Empresariales y Cámara de Comercio de Madrid.
 - Comunidad Autónoma de Madrid.
 - Unión Europea

Una vez delimitados el objetivo presupuestario y los agentes que lo sufragan, conviene señalar que, sobre la forma concreta de realizar las aportaciones presupuestarias, existe gran variedad entre los diferentes centros comerciales abiertos.

Las formas más habituales son las siguientes:

- ✓ Cuotas ordinarias
 - Cuota fija mínima (Universal).
 - Cuota variable (sobre la base del IAE).
 - Royalty sobre el Beneficio directo.
- ✓ Derramas (extraordinarias)
 - Para afrontar Gastos Extraordinarios.
 - Costes de Campañas Estacionales no previstas en el Presupuesto Anual.
- ✓ Facturación de servicios

Una tendencia creciente entre los centros comerciales abiertos de más antigua implantación es la facturación de determinados servicios comerciales comunes que revierten, al modo de “tasas”, en al patrimonio de la asociación (aparcamiento, paquetería, financiaciones, etc.) Serán estas facturaciones las que, en el medio plazo, permitan la autofinanciación.

Modelos de gestión

Para realizar este código hemos tenido muy presentes las experiencias que se vienen realizando en algunos Centros en el ámbito nacional. De este modo, han sido analizadas: la Asociación de Comercial del Casco Viejo de Bilbao, la Cooperativa de Servicios “Gandía Comercial Centre Historic”, el “Barna Centre” (Barcelona), la Asociación del Comercio e Industria de Antequera (ACIA) y la Asociación Empresarial, social, turística y cultural “Centro Histórico de Málaga”.

De las vivencias acontecidas en estos centros comerciales abiertos podemos concluir lo siguiente:

- ✓ Los proyectos de centros comerciales abiertos se llevan a cabo sin tener un pleno conocimiento de las implicaciones que conlleva esta asociación, que tienen como consecuencia una falta de claridad en torno a compromisos, competencias y responsabilidades.
- ✓ El modelo de gerencia no se encuentra definido en todos los casos.
- ✓ Los Ayuntamientos, las Cámaras de Comercio o las Asociaciones de Comerciantes suelen tomar la iniciativa pero con frecuencia se termina recurriendo a la Administración Autonómica.
- ✓ Para la creación de los centros comerciales abiertos, las Asociaciones se suelen apoyar en las subvenciones públicas sin que se haya podido comprobar si sería viable que los centros puedan sostener una gestión financiera de los proyectos mediante la autofinanciación.
- ✓ De forma general, no se realiza una planificación superior a los tres años, periodo en el cual es la Administración Pública quien contribuye al sostenimiento económico de la iniciativa.
- ✓ Los vínculos entre los diferentes agentes se suelen reducir a los convenios y acuerdos de colaboración, mientras que no suelen ser frecuentes los compromisos formales, a través de la constitución de asociaciones mixtas públicos-privadas.

- ✓ Sus actuaciones se reducen en bastantes ocasiones a trámites administrativos o intervenciones de poco calado socioeconómico en la zona sin dar importancia a la gestión unitaria integral de la zona y al compromiso relacional necesario para realizar un proyecto conjunto.
- ✓ La fórmula de centro comercial abierto se está concibiendo sólo como modelo a aplicar en los centros históricos pero puede implantarse también en otras zonas de la ciudad, siempre que cumplan con las características necesarias.
- ✓ El comerciante no está acostumbrado a colaborar económicamente.
- ✓ Aunque son procesos diferentes, la rehabilitación del medio urbano y la revitalización comercial del centro histórico están orientados hacia lo que es un proyecto de centro comercial abierto.
- ✓ En aquellas ocasiones donde las iniciativas públicas y privadas han coincidido, los progresos sobre la zona comercial han sido notablemente relevantes:
 - Creación de una imagen comercial común.
 - Mejora de las condiciones de habitabilidad.
 - Aumento de la población.
 - Incremento de la actividad económica.
 - Rehabilitación de edificios.
 - Recuperación de las calles y plazas.
 - Limpieza y mantenimiento de espacios públicos.
 - Atracción de enseñas importantes.
 - Adecuación de la oferta comercial a la demanda.

De igual forma se han tenido en cuenta experiencias internacionales de gestión de centros comerciales abiertos y de su estudio en países como Bélgica, Francia, Reino Unido, Suecia, Canadá y Estados Unidos. Se ha podido observar que en cada modelo se pueden apreciar diferencias que radican en las distintas estructuras sociales, económicas y políticas de cada país estudiado.

Aún así, se alcanzan a distinguir dos modelos: el americano y el europeo, cuya diferencia más significativa reside en la mayor capacidad de gestión que posee el órgano propio de una asociación en Estados Unidos gracias a la implantación de una cuota obligatoria para todos los establecimientos ubicados en la zona y de la posibilidad de contar con unos servicios que en Europa suelen estar a cargo exclusivamente de las Administraciones Públicas.

En cualquier caso, podemos decir que la gestión global de la zona comercial tiene como resultado:

- ✓ El incremento del número de clientes.
- ✓ La mejora de la imagen comercial y social del área.
- ✓ Un aumento en el volumen de negocio.
- ✓ La creación de empleo.
- ✓ Un aumento del número de puntos de actividad económica.
- ✓ La mejora de la oferta comercial.
- ✓ La disminución de los índices de criminalidad.
- ✓ El alza de los valores inmobiliarios y bienes raíces.
- ✓ La mejora de la calidad de vida.
- ✓ El aumento de la población residente.
- ✓ La rehabilitación de edificios y espacios públicos.

En conclusión, las relaciones entre los distintos agentes partícipes en la Organización suponen la base fundamental para la creación y mantenimiento de los centros comerciales abiertos.

Aspectos estructurales

Accesibilidad

La dotación de un adecuado acceso constituye una de las estrategias clave para la competitividad del centro comercial abierto respecto de los grandes centros comerciales periféricos.

La facilidad de acceso va a estar en función de unos parámetros físicos y psicológicos:

- ✓ Los parámetros físicos son las características tangibles del lugar que facilitan o dificultan el movimiento real de los consumidores.
- ✓ Los parámetros psicológicos incluyen las formas en las que los clientes potenciales perciben la facilidad de movimiento para aproximarse o retirarse de un lugar.

Esto significa que, para evaluar la accesibilidad del centro, es necesario tratar individualmente aspectos tales como el tráfico, el aparcamiento, los transportes colectivos y la movilidad peatonal.

Estrategias Integradas de Gestión del Tráfico y Mejora de la Accesibilidad

- Limitar el tráfico de vehículos privados.
- Mejorar el diseño de las vías e intersecciones para conceder prioridad y seguridad a los desplazamientos peatonales.
- Facilitar el acceso a los intercambiadores de transporte y dotar de aparcamiento a los usuarios de transporte colectivo.
- Mejorar las señalizaciones e información del usuario.
- Realizar una planificación horaria y espacial de las operaciones de carga y descarga de los establecimientos comerciales.
- Diseñar paseos peatonales bien acondicionados con carriles bicicleta seguros que faciliten la comodidad de acceso a las áreas centrales por medios no mecánicos.
- Mejorar la frecuencia y comodidad de los transportes colectivos, incluyendo medidas de acceso prioritario y una adecuada distribución y diseño de las

paradas.

- Coordinar de los medios de transporte para favorecer la intermodalidad, con atención a las facilidades para taxis.
- Hacer un diseño del viario, espacio público y medio de transporte adecuado a las necesidades de los grupos de movilidad reducida.

En general puede afirmarse que el aumento de la accesibilidad al centro conlleva:

- ✓ Un incremento en la calidad del transporte colectivo.
- ✓ Una política de aparcamientos que favorezca los de corta duración y penalice los de larga.

Aparcamientos

Los flujos de desplazamientos de vehículos en las ciudades generan situaciones que demandan plazas de aparcamiento de larga, media y corta duración.

Aparcamientos	
De Larga Duración	De Corta y Media Duración
<ul style="list-style-type: none">• Son producidos por trabajadores y residentes de la zona.	<ul style="list-style-type: none">• Suele solicitarse durante las horas punta de la mañana.• Si no hay un sistema eficaz de aparcamiento, las actividades que generan esa demanda se perjudicarían.

Posibles Medidas Reguladoras del Aparcamiento

- Prohibir o limitar el uso de aparcamiento en determinadas franjas horarias y a determinados colectivos (propietarios de comercios, residentes con plaza de garaje, etc.).
- Limitar el uso de las plazas por períodos máximos de tiempo.
- Tarjetas de estacionamiento para residentes en espacios diseñados a tal efecto.

Estas medidas consolidan el concepto de aparcamiento rotatorio como aparcamiento disponible para cualquier usuario a cambio del pago de una tarifa horaria.

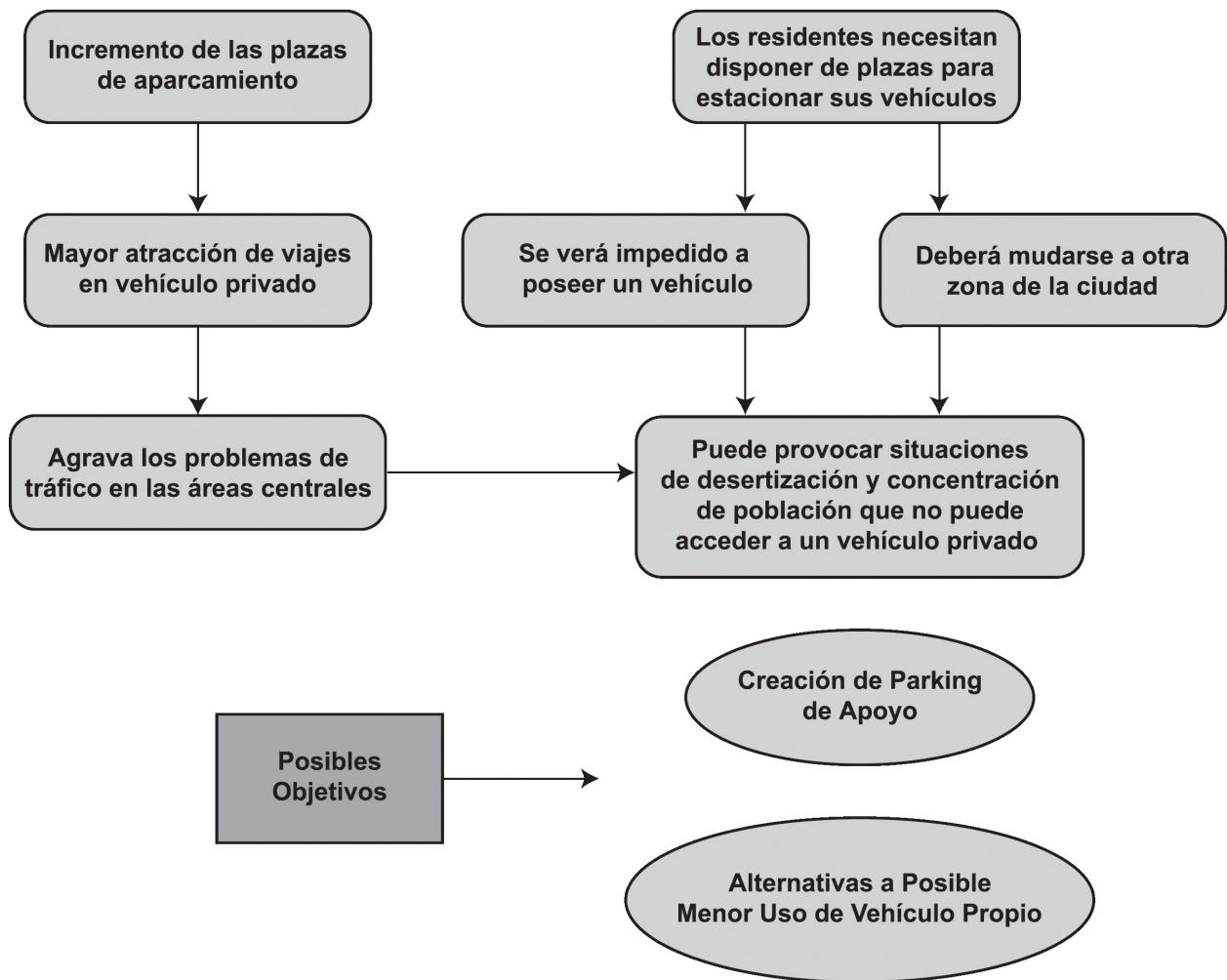
Existen grandes cambios en los patrones de movilidad precedentes debido a la existencia de un proceso de cambio de la localización espacial de la demanda insatisfecha con su residencia. Esto ha producido un incremento de las distancias medias que tiene que recorrer los ciudadanos diariamente y por lo tanto un incremento del uso del automóvil.

Dada la situación, se plantea la posibilidad de establecer aparcamientos disuasorios como instrumento regulador que permita acceder a la red de transporte colectivo a los residentes de los asentamientos que, cada vez, están más dispersos por la comunidad.

Aparcamiento para residentes

Un posible modelo de aparcamiento de rotación en las zonas del centro de la ciudad se recoge en el diagrama siguiente:

Modelo



Sugerencias

- Construcción de aparcamientos para residentes, junto con una importante mejora en la calidad y cantidad del transporte público.
- Acciones para elevar el coste y limitar el tiempo del establecimiento en la vía pública.
- Mejorar la disciplina viaria.
- Dar acceso a los comerciantes a plazas de aparcamiento para residentes.

Aparcamientos para carga y descarga

Las principales causas que explican el elevado volumen de movimientos de mercancías que se produce a diario en las ciudades son el desarrollo de la actividad terciaria y el uso generalizado del transporte por carretera.

Las operaciones de carga y descarga de mercancías constituyen una parte muy importante de las actividades diarias que se realizan en las ciudades y su influencia en el tráfico es importante.

Características

- Los principales generadores son los pequeños comercios de productos de consumo.
- Las operaciones de carga y descarga se realizan todos los días.
- Las operaciones de descarga de mercancías son más numerosas.
- Se realizan sobre la vía pública.
- Pocas operaciones se realizan en las áreas o bahías reservadas para este tipo de vehículos.

Problema de Fondo

Posibles Acciones Correctoras

<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente dotación de plazas de estacionamiento para carga y descarga • Invasión de los espacios de carga y descarga por vehículos diferentes a los destinados originalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de plazas de aparcamiento reservadas para operaciones de carga y descarga. • Mejorar la delimitación de dichas bahías dificultando su invasión por parte de otros vehículos. • Elaborar un Plan Especial de Carga y Descarga que permita disminuir el tráfico de vehículos de mercancías en las zonas comerciales y concentrar las operaciones a aquellas franjas horarias de menor circulación.
---	---

Mobiliario urbano

El mobiliario urbano responde a la dotación en la vía pública de servicios o elementos que, con una localización lógica que cumpla una óptima funcionalidad, atiendan las necesidades del usuario como:

- ✓ Vegetación y ornato
- ✓ Descanso
- ✓ Comunicación
- ✓ Comercio
- ✓ Higiene
- ✓ Protección
- ✓ Servicios e información

El mobiliario urbano comprende todos aquellos elementos complementarios que se dividen por su dimensión y función en:

- ✓ Fijos
- ✓ Permanentes
- ✓ Móviles o temporales

El ambiente de la zona es muy importante para obtener el éxito en la implantación de un área peatonal. Por ello, es muy importante contar con un pavimento especial así como eliminar las aceras y utilizar diverso mobiliario

dispuesto de tal forma que cuando los vehículos circulen, tengan que hacerlo con cierta dificultad y a baja velocidad.

Características Principales

- Permitir la libre circulación de peatones y vehículos.
- Ser de fácil utilización por el ciudadano.
- Diseño respetuoso con el entorno.
- No tener una presencia excesiva.
- Durabilidad.
- El orden de prioridad a efectos de localización y reposición es: mobiliario vial, mobiliario de servicios y mobiliario complementario.

El diseño, instalación y mantenimiento, deberá realizarse sobre la base de estudios antropométricos, ergonómicos y de los habitantes de la zona afectada, teniendo en cuenta a las personas con discapacidades y considerando las posibilidades de soterrar todas las instalaciones y equipamientos cuya funcionalidad no se vea perjudicada.

Espacios peatonales comerciales

Los espacios peatonales comerciales se definen como el equipamiento específico y permanente con un importante interés en la figura del peatón como consecuencia de la política municipal correspondiente y con una tendencia a eliminar las diferencias entre calzada y acera y a suprimir todas o determinadas categorías de tráfico. Las áreas peatonales comerciales presentan los siguientes objetivos, características y ventajas:

Objetivos

- Facilitar la circulación del peatón.
- Canalizar y jerarquizar las corrientes de circulación, mejorándola.
- Reforzar el atractivo comercial facilitando el acceso a los comercios.
- Mejorar el medio ambiente en cuanto a ruido, contaminación atmosférica y estética.
- Proteger el centro de la ciudad, revitalizándolo y mejorando su imagen.

Características de las áreas peatonales comerciales

- Área reservada de modo permanente y exclusivo al tráfico peatonal.
- Calzada y aceras perfectamente niveladas para facilitar el tránsito a pie.
- Estructura y equipamiento específico que le permite promocionar los establecimientos comerciales allí situados.
 - ✓ Mobiliario urbano y decoración adecuada.
 - ✓ Iluminación, sonorización y señalización que potencie el conjunto.
 - ✓ Accesos, aparcamientos y la propia dimensión de la calle.
- Gran concentración y variedad de comercios y servicios.
- Imagen global y personalidad propia.

Ventajas		
Consumidor	Comerciante	Municipio
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comodidad al tener una mayor elección de compra posible en un núcleo concentrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de economías de aglomeración. • Complementariedad con la gran superficie. • Elevación del nivel de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalización del casco urbano. • Mejora de la estética del mismo. • Mejora de la distribución de las funciones a desarrollar dentro de las zonas urbanas del municipio.

El éxito de una zona peatonal precisa que los peatones tengan acceso a ella bien en transporte público bien en vehículo privado que podrán estacionar en la periferia. Al mismo tiempo, se deben garantizar las operaciones de abastecimiento y asegurar ciertas facilidades a los residentes.

La gestión comercial del comercio minorista

Un buen contacto con clientes es una de las tareas fundamentales que debe ser capaz de conseguir un vendedor y, de manera especial, un comerciante minorista.

El objetivo principal que debe tener siempre en cuenta es la comunicación directa con el cliente desde el primer momento, creando un clima agradable y cordial. El minorista tiene que superar las expectativas de los clientes cuando entran en su establecimiento.

Este contacto no consiste solamente en crear una atmósfera favorable, sino en evaluar las motivaciones y emociones del cliente: ¿Qué impulsos ha tenido este cliente antes de entrar en su tienda?

Para obtener la respuesta a esta pregunta, el comerciante tiene que adaptar los siguientes objetivos para saber escuchar atentamente al cliente y entender sus necesidades:

- ✓ Mirar al cliente con total atención cuando habla.
- ✓ Ser siempre amable, usando expresiones sinceras.
- ✓ Dejarle que se exprese el cliente sin interrumpir ni cambiar de tema.
- ✓ Ofrecerle diferentes opciones o soluciones para su problema.
- ✓ Ser positivo y estar bien informado.
- ✓ Hacer preguntas relativas.
- ✓ Tratar a todos clientes con respeto y profesionalidad.

Lo principal es que el detallista sepa trasmitir a sus clientes la importancia que tienen para el comerciante en ese momento. El vendedor debe ganarse la confianza de su cliente para poder asesorarle sobre el producto del establecimiento que mejor se adapta a sus necesidades. Esto sólo ocurre cuando el cliente siente que el vendedor le trata con respeto y entiende lo que busca. Así, el minorista sabrá ofrecerle opciones sinceras, dejando que el cliente le explique lo que quiere y necesita. La decisión de compra debe ser tomada con certidumbre y satisfacción para que este cliente se sienta contento con su compra y vuelva al mismo establecimiento.

Cuando un comerciante permite que un cliente abandone su establecimiento insatisfecho, no solo pierde un cliente, pierde mucho más:

- ✓ Los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.
- ✓ Cuesta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente habitual.
- ✓ Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

El proceso de venta

Etapas del Proceso de Venta	Como Debería Tratar al Cliente
Aproximación al Cliente	Reciba al cliente de manera cordial y amistosa. El saludo es un aspecto muy importante.
Presentación del Producto	Mencione siempre los aspectos que lo diferencian de la competencia. Si es necesario, muestre el producto al cliente. Invite al cliente a probar el producto.
Resolución de Objecciones	Siempre hay que enfatizar la venta sobre los beneficios del producto. En consecuencia, debe conocer a la perfección todos los artículos que vende.
Cierre de la Venta	Debe elegir las palabras adecuadas en todo momento. Cierre la venta con amabilidad y agradecimiento.
Sugerencia de Producto Adicional	Sugiera artículos accesorios al producto comprado.
Seguimiento de las ventas	Asegúrese que sus clientes están satisfechos. Debe mostrar al cliente un interés en sus problemas.

El personal de venta

Características del Vendedor	
Apariencia	La apariencia debe ser acorde con el estilo del establecimiento. Considere la posibilidad de disponer uniformes de trabajo. Exija unas normas mínimas de cuidado e higiene personal.
Entusiasmo	La motivación del vendedor es la base para motivar la compra por parte del cliente.
Facultad para la Expresión	La voz debe ser audible y agradable.
Tacto	Atributo esencial para el vendedor. Cualquier comentario que incomode al cliente puede ser motivo para que no vuelva a comprar en su establecimiento.
Autocontrol	El personal de ventas debe controlar sus emociones delante del cliente.
Comunicación	El vendedor debe siempre: <ul style="list-style-type: none"> • Conceder preferencia al cliente. • Saber conversar con el cliente. • Conocer el lenguaje no verbal.
Conocimiento del Producto	El personal del ventas debe conocer a la perfección: <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del producto • Los usos del mismo • Estilos, tamaños y tallas • Precio y calidad • Cuidado de la mercancía

Servicio al cliente

Las buenas prácticas del comercio minorista señalan que entre los servicios que el cliente espera recibir se encuentra:

- ✓ Un trato cortés y amable por parte de los dependientes.
- ✓ Un servicio profesional con el consecuente asesoramiento, consejo y profundo conocimiento de los productos.
- ✓ Un servicio personalizado. Tratando de comprender al cliente y de conocer sus necesidades.
- ✓ Un servicio ágil, rápido y eficiente.
- ✓ Accesible en términos de acceso al comercio, al personal y a los productos.
- ✓ Un servicio seguro. Debe garantizar la integridad de los clientes y sus bienes.
- ✓ Un ambiente agradable dentro del establecimiento.
- ✓ Horarios adaptados a sus necesidades.
- ✓ Un servicio de envoltura de los artículos.
- ✓ Un servicio que permita resolver satisfactoriamente sus quejas.
- ✓ Un servicio creíble. Cumpliendo con los compromisos adquiridos por el cliente.

Los clientes valoran el esfuerzo que llevan implícitos estos servicios por lo que les otorgan un alto valor añadido e incluso aceptan pagar un cargo adicional por recibir el servicio si su importe es razonable.

Clasificación de los Servicios a Clientes

- Crédito
- Servicio a domicilio
- Modificaciones del producto
- Instalación del producto
- Embalaje y presentación
- Aceptación de devoluciones y quejas
- Cheques regalo
- Recompra del producto usado
- Prueba del producto
- Ofertas especiales para clientes habituales
- Horarios comerciales más adecuados
- Pedidos por teléfono
- Otros servicios:
 - Bolsas de la compra
 - Venta de entradas
 - Aseos
 - Parking
 - Zonas de descanso
 - Teléfonos
 - Carritos para niños
 - Restaurantes
 - Guardería
 - Probadores
 - Peluquería
 - Guardarropa
 - Lista de boda
 - Información

Descripción de los Servicios más Importantes	
Crédito	Los clientes que disponen de tarjeta de crédito o facilidades de crédito tienen tendencia a gastar más y compran productos de un mayor importe. Permite conocer al cliente en mayor profundidad a través de datos.
Servicio a Domicilio	Se presta especialmente en la venta de productos voluminosos o que requieren una instalación previa.
Devoluciones	Establezca criterios para la devolución de los productos.
Cambio del Producto Usado	Se puede usar para vender artículos duraderos e implica una reducción de precio del nuevo producto.
Cheques Regalo	Permite a su cliente canjear el dinero por un cheque por el mismo o superior valor, que debe ser utilizado para la compra de cualquier artículo de su establecimiento.
Papel de Regalo	Altamente valorado. Debe disponer de un amplio surtido.
Sistema Arbitral de Consumo	Es el medio más eficaz para la resolución de conflictos que puedan surgir entre consumidores y usted, sin necesidad de acudir a los Tribunales de Justicia.

Promoción y comunicación

El hecho de estar localizado en una zona comercial, no es motivo suficiente para asegurar al minorista una visibilidad e imagen adecuadas para su establecimiento. Es necesario realizar un plan de promoción y publicidad, amparado posiblemente bajo el modelo del Centro Comercial Abierto, que asegure que los clientes potenciales conozcan y puedan acercarse al establecimiento. De este modo, el minorista atrae al cliente potencial, recordándole la existencia de su comercio y presentándole su oferta de productos y servicios.

Los tipos de promoción más adecuados para el comercio minorista son:

- ✓ La publicidad
- ✓ Las relaciones públicas
- ✓ La promoción de ventas

De la mezcla adecuada de los mismos depende en buena medida el éxito del negocio.

Publicidad

La publicidad consiste en la divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para vender un servicio, un producto o una idea que elige un determinado negocio.

Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas a corto plazo• Captar nuevos clientes• Aumentar el volumen de la compra• Desarrollar o reforzar la imagen de la tienda

Los objetivos de la publicidad están dirigidos a crear y desarrollar una imagen positiva que se traduzca en un incremento de las compras y en un aumento de la demanda.

La publicidad debe ser lo más simple, original y atractiva que se pueda, siempre teniendo en cuenta los objetivos de lo que se anuncia y las sensibilidades del consumidor. El objetivo es que el público recuerde el producto o establecimiento de manera positiva cada vez que se le ocurra comprar algo o quiera visitar algún negocio.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Gran número de medios.• Gran audiencia general.• Coste bajo por espectador.• Gran control de contenido.	<ul style="list-style-type: none">• Mensaje estandarizado y no adaptable de forma individual.• Altos niveles de inversión (barrera para comercios pequeños).• Gran cobertura. Coste innecesario para comercios cuya clientela sea menor que dicha audiencia.

La publicidad ha sido siempre uno de los métodos preferidos para alcanzar al público en general por la cantidad de consumidores que puede atraer (por espectador, oyente o lector) y por el bajo coste que conlleva comparado con la gran audiencia que alcanza. Los medios publicitarios más utilizados en el comercio minorista son los siguientes:

Medio	Características
Periódico	<ul style="list-style-type: none"> • Cubre una gran parte del mercado a nivel nacional o local. • Tiene un coste razonable. • Concentra menos atención que otros medios.
Revista	<ul style="list-style-type: none"> • Permite llegar a mercados más específicos. • Se edita en color. • Tiene un alto coste. • Requiere mucho tiempo para ser editado.
Mailings	<ul style="list-style-type: none"> • Medio barato. • Tiempo de respuesta rápido. • El nivel de respuesta es muy bajo.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Puede difundir la información a nivel nacional o local. • Permite personalizar el mensaje que se emite y es fácil de producir. • Falta de impacto visual. • Brevedad. • Necesidad de repetición.
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un gran impacto visual. • Gran cobertura de mercado. • Es muy flexible. • Coste es muy elevado. • Requiere de la repetición.

El mensaje

El modo de comunicar eficazmente el negocio a sus clientes es estableciendo un mensaje que agrade al consumidor y estimule su compra. Establezca el objetivo del mensaje así como su contenido.

Objetivos del Mensaje	
Mensaje Pionero	Informar y despertar el deseo del consumidor.
Mensaje Persuasivo	Convencer o persuadir al cliente.
Mensaje de Recuerdo	Orientado a clientes habituales con el objetivo de resaltar las características que han dado hecho posible el éxito del establecimiento.
Publicidad Institucional	Concentrar el mensaje en el nombre del establecimiento sin acentuar los beneficios del producto.

Contenido del Mensaje	
Impacto Suave	Cuando no quiera ejercer una gran presión sobre el cliente.
Impacto Intenso	Cuando se quiera resaltar los argumentos que inciden en la compra.
Mensaje de Prestigio	Cuando se busca crear en el cliente la necesidad biológica de un status social más elevado.
Mensaje de Información	Cuando le interese poner en conocimiento del cliente algún aspecto.

Ante todo, el pequeño comerciante tiene que:

- ✓ Conocer bien a su cliente.
- ✓ Reconocer los objetivos que quiere cumplir con dicha publicidad.
- ✓ Tener un presupuesto para decidir el medio que está a su alcance.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se definen como el contacto entre un negocio y el público, estableciendo un interés común. La imagen de un negocio es el concepto más recordable que un consumidor tiene de un establecimiento en particular y, por eso, las relaciones públicas se esfuerzan lo más posible para intervenir entre los clientes y la creación de esta imagen. Los elementos fundamentales dentro de las relaciones públicas son los siguientes:

✓ *Credibilidad*

Al no ser formulada por la propia empresa, los consumidores suponen que son dignos de confianza.

✓ *Estrategia de medios*

No compran tiempo para transmitir, sino, buscan convencer a editores, cronistas, etc. para que transmitan la información.

✓ *Control*

No existe ninguna garantía que la información se transmita correctamente.

La publicidad y las relaciones públicas se complementan la una a la otra. Lo ideal es hacer desarrollar una campaña que combine ambos medios, utilizando los beneficios de la Asociación Centro Comercial Abierto.

Promoción de Ventas

Las promociones y los descuentos son, para el pequeño comercio, absolutamente esenciales. Se crea un mix de ventajas que se pueden resumir en:

- ✓ Incorporación de nuevos clientes.
- ✓ Aumento del volumen de ventas a corto plazo.
- ✓ Liquidación de exceso inventario.
- ✓ Mantenimiento de clientes leales.

Las ofertas de productos y servicios a precios inferiores al estándar crean a corto una situación favorable para el cliente que les estimula a la compra de productos que, si no fueran rebajados, tal vez no comprarían.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Atrae clientes. • Utiliza técnicas medibles. • Posee un valor añadido. • Aumenta el volumen de tráfico. • Aumenta compras por impulso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede crear una reacción adversa en el cliente al terminar la promoción y volver al precio de venta original. • La imagen puede verse afectada si la asocian con tiendas de nivel inferior. • Efectos a corto plazo.

Técnicas promocionales de éxito

Las siguientes son técnicas promocionales que se pueden utilizar en pequeños comercios:

Técnicas	Descripción
Descuentos de Precio	Precio inferior al normal
Vales Descuentos	Valor específico para descuento en compra
Vales Descuentos Cruzados	Ventaja al comprar un determinado producto
Paquete Múltiple	Reducción al comprar dos o más paquetes juntos
Paquete Económico	Paquete con más cantidad de lo normal
Regalos <ul style="list-style-type: none"> • Puntos • Unido al paquete • Autoliquidables • Solicitado por Correo 	Un objeto entregado gratuitamente o a un precio mínimo <ul style="list-style-type: none"> • Se van acumulando puntos para comprar algo • Un regalo que va dentro del paquete o unido al él • Objeto que se entrega contra entrega de compra y una cantidad inferior al precio de mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Regalo recibido por el envío de la prueba de compra por correo
Regalos en Cadena	Continuación de una oferta con regalos
Concursos	Promoción donde el consumidor puede ganar regalos, normalmente rellenando una ficha
Muestras	Producto entregado de manera gratuita para probar un producto
Demostraciones	Demostración, prueba y explicación de un producto
Promociones en la Tienda	Reducciones de precio: puntos, vales u ofertas combinadas
Promociones de Personalidad	Basadas en un determinado personaje, reparto de muestras, demostraciones de producto
Envase Reutilizable	El producto se vende en un envase especial reutilizable
Promociones Servicio Postventa	Temporal o permanente, relacionada con el servicio postventa, asistencia técnica o la duración de la garantía

Gestión de aprovisionamientos

La planificación de las compras en el comercio minorista se centra en tres decisiones básicas:

Determinar los Productos a Incluir en el Surtido

En función de la tipología de su cliente, el comerciante debe tomar las siguientes decisiones:

- Ofrecer una gama alta de productos y de alto precio para clientes con una gran capacidad adquisitiva.
- Ofrecer una gama media con precios moderados dirigida a un consumidor medio.
- Ofrecer productos de precio bajo para un sector con menor disponibilidad económica.
- Considerar la posible inclusión de productos en promoción o productos de bajo precio.
- Determinar el nivel de innovación en su gama de productos.

Planificar la Cantidad de Producto

- Establezca la variedad del producto considerando:
 - Su amplitud o número de líneas de producto.
 - Su profundidad o número de artículos diferentes dentro de una misma línea de producto.
- Tenga en cuenta las necesidades de espacio de cada línea en la superficie de venta del establecimiento para incluirla.
- Preste especial atención a la integración y la complementariedad de las líneas de productos.

Determinar Cuándo Debe Disponer de Cada Tipo de Producto

- Debe decidir cuándo desea disponer de cada producto en el establecimiento, tanto para los productos de temporada, como para los productos de uso frecuente.
- Tenga en cuenta factores como la temporada de ventas del producto, planificando las compras para disponer de grandes cantidades del producto para esos períodos y unas cantidades más reducidas para el resto del año.
- Planifique sus compras considerando el tiempo necesario para tramitar el pedido y el tiempo de servicio del fabricante para realizarlo con suficiente antelación.

El sistema de control de stocks garantizará al minorista:

- ✓ La disponibilidad de cantidad suficiente para las ventas previstas.
- ✓ El ajuste del nivel de almacén, en la medida de lo posible, a las ventas que se vayan realizando en cada periodo.

Las técnicas empleadas en el comercio minorista para planear el nivel de inventario son las siguientes.

Planificación del Nivel de Inventario

Stock Básico	Recomendable para productos de baja rotación y demanda no homogénea. Se planifica la compra añadiendo a la previsión de ventas un stock mínimo. Permite disponer de un margen en caso de que se produzca un aumento de las ventas o que se produzcan retrasos en el suministro.
Porcentaje de Variación	Destinado a productos de alta rotación o demanda estable. Para su cálculo se tiene en cuenta el stock medio mensual, las ventas previstas para cada mes y las ventas medias estimadas.

	<p><i>Nivel de inventario planeado a principio de mes =</i></p> $\text{Stock medio mensual planeado} \times \frac{1}{2} \left(1 + \frac{\text{ventas estimadas para el mes}}{\text{ventas mensuales medias estimadas}} \right)$
Suministro Semanal	<p>Dirigido a productos de muy alta rotación.</p> <p>El stock necesario se fija como el correspondiente a varias semanas de ventas.</p> <p>Permite que el inventario mantenido esté en proporción directa a las ventas y se ajuste a las variaciones.</p> <p><i>Nivel de inventario planeado a principios de mes =</i></p> $\text{Stock medio mensual planeado} \times \text{números de semanas a disponer del stock}$
Ratio de Stocks Sobre Ventas	<p>Busca mantener un específico ratio de inventario de sus productos respecto a la cifra de ventas.</p> <p>Tiende a ajustar los niveles de inventarios conforme los niveles de venta lo requieren.</p>

Tecnologías de la información

Aunque aproximadamente el 50% del comercio minorista no dispone tan siquiera de un ordenador personal para realizar tareas básicas de administración, gestión y relación con clientes y proveedores, existen otros elementos tecnológicos relevantes que se deben considerar para una optimización de las ventas y del negocio.

Elementos Tecnológicos	Características
Terminal de Punto de Venta (TPV)	<ul style="list-style-type: none">• Elemento similar a un ordenador.• Puede incorporar impresora de ticket, lector de tarjetas de crédito, visor de precios, etc.• Es multifuncional. Entre las funciones más comunes figuran:<ul style="list-style-type: none">• Automatización del pago• Pago con tarjeta• Con la incorporación de soluciones de software adecuadas, se pueden registrar las altas y las bajas de mercancía, conocer el nivel de stock en cada momento, realizar estadísticas de compras y ventas, etc.
Sistema de Código de Barras	<ul style="list-style-type: none">• Un código de barras es una serie de barras y espacios en paralelo que contiene información codificada.• Dicha información puede ser leída por dispositivos ópticos, los cuales la trasladan a un ordenador o TPV.• La simbología del código de barras utilizada en el comercio minorista es EAN/UPN.• La información contenida en el código de barras puede ser el precio del producto, código o referencia, etc.

Lectores de Código de Barras	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas ópticos capaces de descodificar la información de los códigos de barras y enviarla a un ordenador o TPV. • Los tipos de lectores más comunes son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Lápiz óptico: Es un lápiz que se desliza por el ancho del código de barras. • Láser de pistola: Realiza un barrido mediante una luz láser. Permite la lectura a cierta distancia.
Sistemas de Información EDI	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que permiten la transferencia electrónica de información entre empresas que tienen una relación comercial. • Se utilizan entre los comercios y sus proveedores a través de redes de datos privadas o públicas. • Favorecen la comunicación y la información entre las empresas de la cadena de distribución de los productos. • Permite: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedidos. • Acceder a los niveles de estocaje del proveedor. • Requiere que el sistema esté instalado en todas las empresas entre las que se realiza el intercambio de información. • Entre las aplicaciones informáticas más avanzadas, de aplicación no muy generalizada aún en el pequeño comercio, destacan: <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de una página web del establecimiento. • El comercio electrónico como vía de venta complementaria.

Por otro lado, el avance de las comunicaciones y las redes ha dado lugar a una forma adicional de llevar a cabo las transacciones comerciales, pudiéndose realizar de una manera cómoda, segura y eficiente a distancia. El comercio electrónico se define como una transacción (compra o venta) de productos y servicios sobre una red de comunicación que por defecto se asume (Internet). Este concepto electrónico no sólo incluye la compra o venta de bienes, servicios o información, sino que tiene en cuenta la red para actividades relacionadas con el propio proceso de venta como:

- ✓ Publicidad.
- ✓ Búsqueda de información (producto, servicio...).
- ✓ Atención al cliente (anterior o posterior a la compra).

Asimismo, muchos usuarios de Internet todavía no utilizan los servicios del comercio electrónico por miedo a usar sus tarjetas de crédito y ser víctimas de algún tipo de estafa.

Las buenas prácticas recomiendan tomar las siguientes precauciones:

- ✓ Utilizar un antivirus que se actualice de manera regular y periódica.
- ✓ Conseguir una tarjeta de crédito o débito virtual (confieren una seguridad total para compras virtuales).
- ✓ Asegurar que las transacciones en la web se hacen en sitios recomendados o seguros con empresas serias y reconocidas.
- ✓ A la hora de introducir datos personales, verificar que la conexión sea segura (la presencia de un candado en el navegador indica que sí es segura).
- ✓ Imprimir los datos de la transacción.

Precio

Como consecuencia de los cambios acontecidos en el sector de la distribución comercial en los últimos años, el precio ha pasado a ser el elemento central de la estrategia de numerosas tiendas y cadenas de distribución.

Dentro del pequeño comercio, el precio constituye a su vez una de las variables del negocio que desempeña un papel central en la estrategia del minorista porque:

- ✓ Ofrece resultados a corto plazo.
- ✓ Impacta sobre la cifra de ingresos.
- ✓ Repercute sobre el cliente.
- ✓ Incide sobre todas las variables del comercio.

El minorista debe fijar el precio de sus productos considerando:

- ✓ Los precios de mercado de productos similares
- ✓ Unos objetivos de rentabilidad mínimos.
- ✓ La satisfacción de los consumidores.
- ✓ Las limitaciones y restricciones del mercado.

En cuanto al desarrollo de una estrategia de precios para el comercio minorista, esta pasa obligatoriamente por un proceso de cinco fases:

- ✓ Objetivos
- ✓ Políticas
- ✓ Estrategias
- ✓ Puesta en marcha la estrategia
- ✓ Ajustes y acciones correctivas

Pasos para Desarrollar una Estrategia de Precios	
Fases de la Estrategia	Factores que Afectan
Objetivos de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Beneficios • Rentabilidad de la inversión • Recuperación de la inversión
Política General de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del público objetivo • Elección de la imagen de la tienda • Características del surtido • Selección de las políticas de precio
Estrategias de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la demanda • Orientación a los costes • Orientación a la competencia • Integración de las orientaciones
Implementación de la Estrategia de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Precios permanentes/flexibles • Precios únicos/flexibles • Precios gancho • Precios por compra múltiple • Precios por gama
Ajustes en los Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de precios • Rebajas y descuentos de precios • Otros descuentos

Fuente: Berman y Evans

Características del Desarrollo de una Estrategia de Precios

- Los diferentes aspectos de este proceso dependen de factores externos al pequeño comercio (el marco legal, los proveedores, el nivel de competencia, etc.).
- La política de precios empieza con la determinación de los objetivos que el comerciante espera alcanzar y termina con un sistema de control que permite tomar acciones correctoras en caso de desviaciones en el proceso.
- La política de precios debe estar integrada con el resto de las variables estratégicas del punto de venta (público objetivo, imagen, etc.).

Objetivos del establecimiento

Los objetivos de venta del pequeño comercio se suelen fijar en función de las siguientes estrategias:

Estrategias	Descripción
“Estrategia de Rotación o Penetración”	<ul style="list-style-type: none">• Consumidor altamente sensible al precio.• Cuando los gastos comerciales no se incrementan en la misma proporción que las ventas.
“Estrategia de Alta Segmentación”	<ul style="list-style-type: none">• Dirigida al segmento más alto del mercado.• El comerciante carga un precio alto e intenta atraer a los consumidores que están menos preocupados por el precio que el producto, el servicio y el status obtenido en la compra del producto.• No suele maximizar las ventas del negocio. Logra una alta rentabilidad.• Es apropiada cuando el segmento de mercado es poco sensible al precio.

Política general de precios

Las buenas prácticas nos indican que los pasos a seguir dentro de la política de precios debiesen ser:

Política de Precios
<ul style="list-style-type: none">• Elegir el público del pequeño comercio.• Escoger la imagen del establecimiento.• Realizar el diseño del surtido.

- Determinar la política de precios generales.
- Seleccionar los precios específicos de los productos.

Estrategia de precios

El minorista puede fijar su estrategia de precios desde:

✓ *La demanda:*

Fija sus precios partiendo de los deseos y preferencias de la demanda desde donde determina un nivel de precios acorde con su público objetivo.

✓ *El coste:*

Establece un precio mínimo aceptable para obtener un determinado margen. Calcula el precio del producto añadiendo a los gastos operativos el porcentaje de beneficio que desea obtener.

✓ *La competencia:*

Usa los precios de los competidores como referencia para fijar los suyos.

Fijación de precios

Tipo de Precio	Descripción
Precios Permanentes	<ul style="list-style-type: none"> • Precios fijos para una determinada gama de productos. • Buscan asegurar una clientela en base a unos precios garantizados.
Precios Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Precios que se modifican a razón de las fluctuaciones del coste o de la demanda.
Precio Único	<ul style="list-style-type: none"> • Mismo precio para todos que compran un producto de similares condiciones. • Deduciones de precios para consumidores que cumplan requisitos determinados.
Precio Flexible	

Precios Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Precio fijado por debajo de cifras redondas.
Precios Gancho	<ul style="list-style-type: none"> • Precio que incrementa las compras de otros productos de más alto margen.
Precios por Compra Múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer descuentos por la compra de una determinada cantidad.
Precios por Gama	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que se venden a niveles limitados de precio y cada precio representa un distinto nivel de calidad.

Elementos financieros

Una previsión de ventas acertada es uno de los factores principales de éxito de todo establecimiento. El comerciante que planifica correctamente su negocio y sus ventas puede alcanzar los beneficios deseados con mayor probabilidad. La práctica aconseja hacer esto no dividiendo las previsiones anuales por doce meses, sino pensando en términos de facturación mensual. Para conseguirlo, debe de realizar un ejercicio de previsión y definición de objetivos a largo plazo basados en:

- ✓ Analizar el mercado potencial.
- ✓ Establecer una previsión de ventas.
- ✓ Examinar los resultados del negocio.

Lo primero que debe de tener en cuenta el comercial es su margen bruto. Esto es la diferencia entre lo que vende un producto y lo que le cuesta a él. El margen bruto total del negocio debe ser mayor a sus gastos fijos, más el beneficio previsto. Para obtener el nivel de ventas a alcanzar, el comerciante debe de sumar el coste de los productos vendidos, más los costes fijos, más el beneficio esperado, intentando superar siempre su umbral de rentabilidad.

En cuanto estén establecidos el plan de ventas y el cálculo del umbral de rentabilidad, se deben de estimar línea por línea el presupuesto de gastos. Estos son básicamente los siguientes:

- ✓ Personal
- ✓ Alquileres
- ✓ Suministros
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Tributos
- ✓ Seguros
- ✓ Publicidad y promoción
- ✓ Amortizaciones
- ✓ Depreciación de existencias

- ✓ Material de oficina y tienda
- ✓ Servicios exteriores
- ✓ Gastos financieros

Por otro lado, el comerciante tiene a su disposición varias opciones de inversión y financiación para el desarrollo de su negocio. Las fuentes de financiación más típicas son:

- ✓ Aportación del mismo comerciante.
- ✓ Préstamos y subvenciones.
- ✓ “Leasing” y arrendamiento financiero.
- ✓ Créditos bancarios.
- ✓ Créditos de proveedores.

Asimismo, el comercio minorista debe de disponer de una cuenta de resultados que le indique la evolución de los ingresos, costes y beneficios. En esencia, esto se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ventas} - \text{Coste de Mercancía Vendida} = \text{Margen Bruto} - \text{Gastos Fijos} = \text{Beneficio Neto}$$

Mediante la evaluación de la cuenta de resultados, el comerciante sabrá como emplear el dinero de una manera más eficiente y anticipar su trayectoria futura.

En cuanto al cuadro de tesorería, su principal función es analizar las acciones financieras de todas las actividades de la tienda. Esto se determina calculando los cobros (caja, talones y recibos de tarjetas de crédito, créditos bancarios, alquiler de activos fijos y venta de activos fijos) y los pagos (compra de mercancía o activos fijos, gastos fijos, pago de impuestos, y devolución de créditos).

Calidad

El concepto de calidad en el pequeño comercio engloba los siguientes conceptos:

Calidad	
Calidad del Producto	El objetivo del control de calidad es asegurar que no entreguen productos ni servicios defectuosos.
Calidad del Proceso	Base de todo sistema de calidad. La calidad depende del proceso.
El Aseguramiento y la Gestión de la Calidad	Abarca todos los procesos y actividades de la empresa vinculados con la entrega de un producto o servicio adecuado a las necesidades del cliente. La gestión de la calidad establece acciones para la mejora continua de los procesos a partir de los datos recogidos con el fin de ser más eficaces. Existen normas internacionales que garantizan la calidad de una empresa y cuyo cumplimiento puede ser certificado y asociado al uso de una Marca de Calidad.
La Calidad Total	Los principios de la calidad total son: <ul style="list-style-type: none">• Lograr que los clientes estén satisfechos.• La dirección debe estar implicada en la consecución de la calidad total.• Todo el personal participa y coopera.• Existe una mejora continua y una innovación en la empresa.• Existe una formación permanente.

Las expectativas y percepciones de los clientes determinan la calidad de los servicios. En consecuencia podemos decir que “La calidad de servicio es el

grado en que un cliente percibe que el producto o servicio satisface sus expectativas”.

Factores Influyentes en el Consumidor	
Expectativas	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación boca a boca• Necesidades personales de cada cliente• Expectativas previas de cada cliente• Comunicación externa• Precio del producto
Percepciones	<ul style="list-style-type: none">• Utilización del producto• Recepción del servicio prestado

En el pequeño comercio existen muchos ejemplos de calidad del servicio ya que abarca desde que el cliente observa la publicidad del establecimiento hasta la compra.

El grado en que se satisfagan e incluso superen las expectativas del cliente influirá significativamente en su decisión de compra.

Un aspecto que muestra la importancia de la calidad del servicio son los costes de la no calidad. Saber lo que le cuesta un cliente insatisfecho o la cantidad de dinero que se puede estar perdiendo por una mala calidad del servicio son aspectos clave.

Hay estudios que muestran que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca comunican directamente al personal de ventas su insatisfacción. Así que cuando un cliente se queje, el comerciante debe pensar en cómo podría solventar el problema y mantener la oportunidad de negocio. En ocasiones hasta los mejores productos o servicios reciben quejas. Para mejorar estas situaciones, desde las buenas prácticas, el minorista debe:

- ✓ Permitir que los clientes transmitan sus sentimientos.

- ✓ Nunca discutir con su cliente.
- ✓ Compartir su punto de vista tan cortésmente como pueda.
- ✓ Asumir la responsabilidad del problema. No excusarse.
- ✓ Tomar medidas inmediatamente para remediar la situación. Prometa algo que solucione el problema ya que de no hacerlo podría empeorar la situación.
- ✓ Autorizar a algunos empleados para que puedan resolver las quejas de los clientes sin tener que siempre consultar con el encargado.

Medio Ambiente

En la naturaleza existen recursos naturales fundamentales para los sistemas de gestión medioambiental:

- ✓ Los recursos renovables son aquellos que se encuentran en la naturaleza y que se regeneran continuamente como el agua y la energía.
- ✓ Los no renovables son aquellos cuya vida es finita, su cuantía es limitada y su velocidad de su uso supera la regeneración o renovación en la naturaleza como los combustibles fósiles o los minerales.

El minorista debe respetar al medio ambiente e intentar ahorrar recursos naturales.

La gestión medioambiental establece que el comerciante debe identificar los aspectos medioambientales para así controlar aquellos aspectos sobre lo que tiene influencia y determinar cuál de ellos podría tener un impacto significativo en el medio ambiente.

Las prácticas medioambientales en el pequeño comercio se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ *Compras responsables*
 - Productos de limpieza.
 - Mirar bien las etiquetas.
 - Reducir el uso de productos peligrosos.
 - Utilizar productos de limpieza ecológicos.
 - Productos de aseo personal
 - Usar jabones de naturales.
 - Muebles y otros productos de madera
 - Comprobar la procedencia el material.
 - Realizar compras de segunda mano o productos derivados de la madera.
 - Pinturas y barnices
 - Usar remedios naturales, pinturas ecológicas.

- Reciclar las pinturas que no necesite.
- Material de oficina
 - Reducir el consumo de papel.
 - Utilizar papel reciclado.
 - Eligir productos recargables o reutilizables.
- ✓ *Consumo de agua*
 - Instalación sanitaria
 - Reducir el consumo de agua.
 - Instalar elementos de fontanería eficientes.
 - Electrodomésticos
 - Eligir los electrodomésticos más eficientes.
 - Refrigeración y calefacción
 - Eligir aparatos de aire acondicionado con enfriamiento por aire y
 - Chequear las calderas.
 - Aíslar las tuberías.
- ✓ *Consumo de energía*
 - Seguimiento del consumo de energía e iluminación
 - Minimizar el consumo.
 - Realizar un control de la iluminación de acuerdo con sus necesidades.
 - Utilizar bombillas de bajo consumo.
 - Disponer de tubos fluorescentes cuyo consumo es menor.
 - Calefacción y aire acondicionado
 - Realizar un seguimiento de los consumos energéticos.
 - Instalar un termostato con programación.
 - Aíslar correctamente el establecimiento.
 - Electrodomésticos

- Eligir los más eficientes teniendo en cuenta que los electrodomésticos “en reposo” siguen consumiendo energía mientras están apagados.
- Equipos de oficina
 - Utilizar salvapantallas.
 - Comprobar ordenadores dotados de sistemas de ahorro de energía.
 - Configurar las fotocopiadoras en modo de ahorro.
- ✓ *Minimización y reciclaje de residuos*
 - Residuos
 - Identificar las opciones de minimización de cantidades de residuos.
 - Realizar una gestión adecuada de almacenes para evitar la compra de productos poco útiles y la acumulación de productos caducados.
 - Vidrio
 - Utilizar envases retornables.
 - Reciclar el vidrio.
 - Informar al personal del tipo de envases depositables en el contenedor verde.
 - Papel y cartón
 - Reducir el consumo de papel.
 - Utilizar materiales lavables o reutilizables.
 - Implementar un sistema de recogida e informar al personal de la recogida de papel y cartón.
 - Envases
 - Reducir el consumo de envases y otros residuos.
 - Evitar el uso de productos de usar y tirar.
 - Comprar productos a granel.
 - Evitar envases tetra-brik.

- Consumir productos envasados de mayor capacidad.
- Reciclar envases de plástico.
- Informar al personal del tipo de envase depositable en el contenedor amarillo.

Bibliografía adicional

- Adel El Ansary y otros. La distribución comercial en el 2000. Generalitat Valenciana. 1992.
- Burrueto García, J. Carlos. La gestión moderna del comercio minorista. Ed. Esic. 2003.
- Castresana Sánchez, J. El gerente del centro ciudad en España. VI Congreso español de Centros Comerciales. AECC. 1998.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro verde del comercio. Comunidades Europeas. Bruselas. 1999.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro blanco del comercio. Comunidades Europeas. Bruselas. 1997.
- Coopers & Lybrand. Guía para entender la ley del comercio. Recoletos Editorial. Madrid. 1996.
- Díaz de Castro, Enrique y otros. Distribución comercial. Mc Graw-Hill. Madrid, 1997.
- Díaz de Castro, Enrique y otros. Merchandising, teoría y práctica. Mc Graw-Hill. Madrid, 1997.
- Dirección General de Comercio Interior. La distribución comercial en España. Informe 1998. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. 1998.
- Kotler, Philip. Fundamentos de marketing. Prentice Hall. Madrid. 1997.
- Marrero Cabrera, J.L. La metamorfosis del comercio. Distribución actualidad. Número 268. pp. 26-30.
- Molinillo Jiménez, Sebastián. Centros Comerciales de Área Urbana. Ed. Esic. 2002.
- Nueno, J.L. y otros. Claves para el éxito del pequeño comercio. IDELCO-IESE. Madrid. 2000.
- Oficina estadística de las Comunidades Europeas. El comercio al por menor en el mercado único europeo. Ediciones Mundiprensa. Madrid. 1994.
- Ortiz de Zárate, Alvaro. Cómo dirigir un comercio minorista. Ediciones Deusto. Bilbao. 1989.
- Peris, Miguel y otros. Distribución comercial. ESIC Editorial. Madrid. 1996.
- Sáinz de Vicuña, J. M. La distribución comercial: opciones estratégicas. Ed. Esic. 1996.
- Varios autores. Manual de buenas prácticas para el comercio andaluz. CECA. 2004.
- Varios autores. Presentaciones del Congreso Nacional de Centros Comerciales. Años 2002-2004.