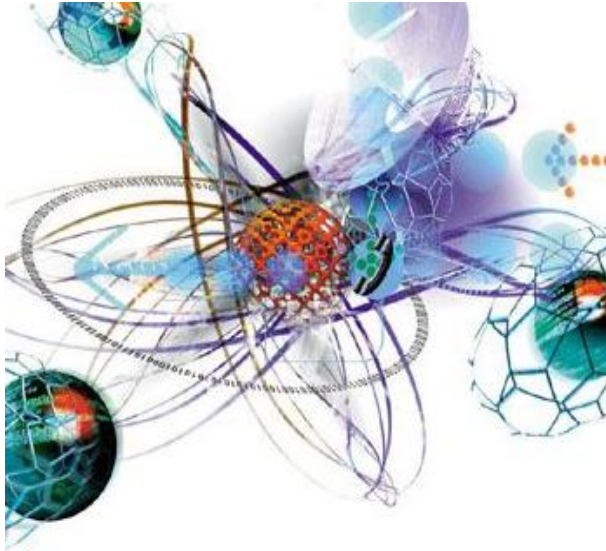


2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio



La economía actual está fuertemente condicionada por el sector servicios. Es decir, por cada producto que se adquiere, el coste de producción no suele superar el 20-30% del precio final; mientras que el coste del sistema de servicios y distribución representa más del 70-80% del precio. De ahí, que los servicios prestados por una empresa se convierten, hoy por hoy, en el principal factor de diferenciación frente a los competidores.

Por otra parte, durante las últimas décadas se han producido numerosos cambios que han llevado a las empresas de distribución a buscar nuevos posicionamientos para mejorar su competitividad frente a los formatos emergentes. La reorientación de los negocios distributivos hacia una *estrategia de calidad en el servicio* es una de las alternativas que más fuerza está tomando entre lo que se ha venido denominando comercio tradicional.

No resulta sencillo alcanzar una definición precisa sobre el término calidad puesto que en multitud de ocasiones se han planteado acepciones diversas que han llevado a que, en estos momentos, no se tenga un significado completamente delimitado. Esto es, la expresión calidad se ha utilizado en contextos tan heterogéneos y unida a ideas tan diferentes que resulta complicado acotar su contenido. La Real Academia de la Lengua Española define calidad como la *propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo*, que permiten juzgar su valor.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

En las actividades distributivas tampoco existe una definición clara sobre el concepto de calidad; con carácter general, tiende a identificarse con los productos y, por tanto, se plantea la calidad del producto, en un rango entre “bueno” y “malo”. Sin embargo, comienza a imperar una perspectiva más amplia y, por tanto, la calidad se identifica con la mejora continua, la búsqueda de la excelencia, la obtención de cero defectos.



2.1. La Realidad en el Comercio Minorista

La Comisión Europea (1999) ha identificado al comercio interior como uno de los pilares de las sociedades modernas. Cada día casi 370 millones de ciudadanos de la Unión Europea consumen y utilizan bienes y servicios producidos por 58 millones de personas empleadas en la agricultura y la industria manufacturera en toda la Unión Europea y por más millones fuera de ésta; pero es gracias a los 22 millones de personas empleadas en el comercio como los ciudadanos pueden acceder a esa amplia gama de productos *donde y cuando lo desean, a unos precios razonables y con un servicio complementario.*

En España, las actividades de distribución comercial tienen una participación en el VAB nacional, en términos reales, próxima al 13%. En el mercado laboral, el comercio interior supone el 15% de la población ocupada, más del 13% de la población activa, el 12% de la asalariada y el 23% de la no asalariada; además, alcanza una gran significación el empleo no asalariado -por ejemplo, el 58% de las empresas no tiene ningún trabajador asalariado- y la presencia relativa de las grandes empresas es reducida -sirva recordar que poco más del 1% de las empresas cuenta con más de 20 asalariados.

En el contexto europeo, la repercusión de las actividades distributivas resulta igualmente significativa tanto en producción como en empleo. El comercio interior supone el 30% de la actividad empresarial, el 16% del empleo y más del 13% del PIB de la Unión Europea. Esto es, resulta posible cuantificar en torno a 5 millones de empresas que generan cerca de 21,5 millones de puestos de trabajo.

En la actualidad se combinan toda clase de actividades comerciales. El comercio ambulante y el comercio fijo, las actividades al por mayor y las actividades al por menor, las grandes superficies y los establecimientos tradicionales, las tiendas especializadas y los establecimientos generalistas, los mercados permanentes y las ferias periódicas, los comercios de atención personalizada y las ventas por internet.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

La distribución comercial está experimentando modificaciones de gran relieve en sus características y estructuras que permiten hablar de una *revolución emergente* en este sector.

A modo de resumen, algunas de las circunstancias que sirven para concretar la situación actual son:

- La concentración creciente en el comercio otorga una mayor fuerza relativa a los distribuidores, con notables diferencias en el peso específico en los canales según subsectores y grupos de productos -en la distribución organizada con base alimentaria, las tres principales empresas (Carrefour, Mercadona y Eroski) alcanzaron en 2007 casi un 40% de la superficie nacional de ventas.
- El desarrollo de grupos y centrales de compras en un marco de crecimiento.
- Se están desarrollando procesos de verticalización e integración afectando a diversos fabricantes y algunas organizaciones de distribución.
- Se detectan cambios notables y significativos en las condiciones de compra dentro de las relaciones producción-distribución (bonificaciones, plazos de pago, etc.). La capitanía del canal recae cada vez de una forma más clara sobre las empresas de distribución.
- Importancia creciente de la revolución y adaptación microelectrónica en los negocios distributivos (comercio electrónico, tele compra, etc.). Además, se observan progresivos avances en la simbolización, codificación y lectura óptica.
- Incremento en la utilización de las tarjetas de crédito o débito. Las tarjetas desarrolladas por los grandes centros de distribución, unidas a acuerdos puntuales con bancos o cajas de ahorro, con el fin de fidelizar a los consumidores.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Desde la perspectiva de la demanda, las decisiones de los individuos aparecen influenciadas por un amplio conjunto de factores económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, culturales, ..., que, además, en los últimos años han evolucionado hasta generar situaciones muy heterogéneas en relación con la forma de cubrir las necesidades y deseos de estos consumidores.

Así pues,

- el progresivo aumento de población ha supuesto un incremento de las necesidades de consumo.
- el envejecimiento paulatino de la población ante el alargamiento de la esperanza de vida está acompañado de la prolongación de un amplio conjunto de necesidades.
- Modificación en la estructura de edades sirve para ofrecer una explicación a comportamientos que se han producido en la demanda de ciertos productos.
- los hogares unipersonales o las parejas sin hijos ponen de relieve que cada vez hay un mayor número de individuos que, debido a la composición del hogar del que forman parte, deben plantearse la satisfacción de sus necesidades con hábitos de compra y consumo distintos a los tradicionales.
- la repercusión de la población emigrante sobre los niveles de consumo de España cada vez va siendo más significativa.
- el incremento generalizado del volumen de recursos disponibles ha sido utilizado por los individuos para el consumo de bienes y servicios en distinta cuantía.
- los medios de comunicación repercuten en gran número de decisiones de consumo.
- cada vez existe un número mayor de personas que otorgan una importancia decreciente al tiempo de trabajo y, en consecuencia, identifican los periodos de esparcimiento como una necesidad.



2.2. La Importancia del Concepto CALIDAD

El concepto de calidad ha ido acuñándose a lo largo del tiempo en función de las circunstancias y necesidades que rodeaban en cada momento a las actividades económicas. Por ejemplo, puede apuntarse que ya los fenicios evaluaban las faltas repetidas de calidad entre los artesanos que producían defectuosamente según las especificaciones gubernamentales o también que durante la Edad Media fueron frecuentes las prácticas de los gremios que posibilitaban inspeccionar los productos conforme a un patrón de calidad único.

La calidad lleva estudiándose desde hace varios siglos pero hasta el primer tercio del siglo pasado no se consigue una aplicación práctica sobre el sector industrial. Durante los últimos años las estrategias de calidad se están proyectando sobre el sector servicios y las actividades comerciales y, por tanto, se ha precisado de una redefinición del concepto.

Así pues podemos distinguir cuatro etapas bien diferenciadas en el proceso de evolución de la calidad, enmarcada en lo que conocemos como “época industrial”.

- Calidad mediante **inspección**. Los productos se diseñan bajo unos patrones que garantizan la uniformidad y al final de la línea de producción se comprueba, vía inspección, si el artículo responde a los estándares preestablecidos.

- Control estadístico de la calidad. Se interpreta como práctica ineficiente la inspección de todos los artículos que resultan del proceso productivo. Por tanto, se configuran muestras planificadas que garantizan que para un nivel dado de defectos la probabilidad de aceptar involuntariamente un lote no satisfactorio queda limitada a un reducido porcentaje.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

- **Aseguramiento de la calidad.** Los sistemas de calidad se amplían al desarrollo de nuevos productos y al servicio prestado al cliente (control total de la calidad o ingeniería de la fiabilidad). Los programas de cero defectos intentan concienciar a los trabajadores de que las tareas se deben realizar correctamente desde el comienzo del proceso incidiendo en la motivación, el entrenamiento y las técnicas para la resolución de problemas.

- **La calidad como estrategia competitiva.** La calidad se configura como una pieza fundamental dentro de la gerencia de las empresas -es decir, la calidad se concibe como un factor clave de la competitividad-. La gestión estratégica mejora la competitividad de las empresas de tal forma que al cliente se le ofertan productos que responden a sus necesidades con una calidad superior a la de sus competidores.

La aplicación de estrategias de calidad al sector servicios es un empeño que viene desarrollándose de manera activa durante las dos últimas décadas y en estos momentos resulta un factor clave en el entorno económico internacional donde la terciarización de los procesos empresariales define las economías occidentales. La calidad en los servicios ofertados se enfrenta a los siguientes retos:

-Las empresas de servicios van retrasadas con respecto a los fabricantes en cuanto a los esfuerzos por la calidad.

-Los clientes de muchos sectores muestran una insatisfacción considerable por la calidad de los servicios.

-En el sector público, donde los servicios son una cuestión clave, la burocracia y otros elementos políticos ajenos a la calidad del servicio dominan la situación.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

-Las empresas que fabrican bienes físicos tienen la necesidad de nuevos medios para diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva; incrementar la calidad en los servicios representa una oportunidad para lograrla.

Por tanto, calidad y servicios se conciben como un binomio con un elevado potencial de desarrollo que, además, introduce nuevos cauces de difusión apoyados en la excelencia, el valor, las especificaciones y las expectativas. A continuación revisamos algunos conceptos relacionados:

- **CALIDAD - EXCELENCIA.** Durante los últimos años se ha rescatado la visión de los filósofos griegos que asemejaban calidad con excelencia -es decir, lo mejor-. La calidad se identifica con un estándar elevado y difícil de alcanzar. Ofrecer lo mejor, calidad, excelencia es una idea atractiva para captar al consumidor.

- **CALIDAD - VALOR.** Dentro de la cesta de características que determina la elección del consumidor, la calidad es una variable muy significativa. La utilización del precio como indicador o valor de calidad refleja la incidencia que ésta tiene sobre la utilidad de los individuos.

- **CALIDAD - ESPECIFICACIONES.** En este caso, se introduce el matiz de conformidad y, en consecuencia, la organización tiene que centrar todos sus esfuerzos en cumplir las exigencias preestablecidas (señal de compromiso).

- **CALIDAD - EXPECTATIVAS:** El concepto de calidad orientado hacia los servicios se sustenta en el punto de vista aportado desde el consumidor. Se puede afirmar que la calidad de un producto o servicio se refiere al grado en que se igualan o exceden las expectativas de los consumidores.



LA CALIDAD ES LO QUE PERCIBE EL CONSUMIDOR

La calidad se puede tratar desde dos perspectivas: **objetiva y percibida**. La **calidad objetiva** se deriva de la medición y verificación con respecto a un estándar y, por tanto, es un aspecto o atributo específico y objetivo de un bien o servicio (calidad mecánica). La **calidad percibida** se basa en evaluaciones subjetivas de los individuos y, por tanto, cuenta con un alto nivel de abstracción y divergencias según los juicios de valor (calidad humanística).

Desde otra perspectiva, la Asociación Española para el Control de la Calidad plantea la calidad apoyándose en una triple vertiente de análisis:

- La **calidad programada** es aquella que la empresa tiene previsto obtener y se materializa en un conjunto de especificaciones sobre el producto o servicio.
- La **calidad realizada** es la conseguida tras la fabricación del producto o prestación del servicio.
- La **calidad necesitada** está marcada por el consumidor y, por tanto, refleja las exigencias y necesidades de los individuos.

Así pues, parece claro que el concepto de calidad ha ido sufriendo una evolución notable a lo largo del tiempo y, como resultado, se ha ido convirtiendo en un término poco preciso e incluso con un significado confuso. No existe en estos momentos una definición clara sobre el concepto de calidad. En un intento de paliar esta circunstancia resulta oportuno atender a dos vías.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Es importante tener en cuenta el conjunto de dimensiones que deben ir asociadas al concepto de calidad, configurando lo que conocemos como “calidad de servicio”:

- Prestaciones:** características funcionales primarias del servicio que permiten establecer comparaciones entre los mismos y diferencias de calidad según las exigencias de los consumidores.
- Peculiaridades:** complementos no imprescindibles para la prestación básica de un servicio que, además, también son susceptibles de provocar diferencias de calidad según las necesidades de cada cliente.
- Fiabilidad:** capacidad para generar satisfacción por el servicio consumido sin equivocaciones ni errores.
- Conformidad:** grado en el que un proceso cumple con las especificaciones establecidas.
- Estética:** dimensión subjetiva del servicio que obtiene valoraciones divergentes por parte de los consumidores.
- Percepción:** condicionante final de la evaluación sobre la calidad que está influida, entre otros aspectos, por experiencias anteriores, opiniones de terceros, publicidad, etc....

Con carácter general, la aplicación y desarrollo de estrategias basadas en una mejora continua de la calidad ha supuesto ventajas notables. Entre aquéllas que han sido analizadas con un mayor detalle en la literatura especializada cabe destacar las tres siguientes:



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

- 1.- La calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costes y aumenta la rentabilidad.
- 2.- La calidad se convierte en un factor de motivación y de integración de los trabajadores.
- 3.- La calidad mejora la imagen de los productos y servicios vendidos, aumenta la satisfacción de los clientes y, por tanto, influye en la lealtad de los mismos.

Habitualmente la calidad aparece identificada con la mejora de los atributos del producto o servicio ofrecido y, por tanto, asociada a un incremento de costes para la empresa. Ahora bien, cuando la calidad se proyecta sobre la conformidad con las especificaciones - es decir, la ausencia de fallos- los costes de mejorar la calidad son inferiores a los ahorros generados por la eliminación de defectos. Conviene tener presente el potencial incremento de las ventas derivado de la mayor competitividad y las mejores relaciones con los clientes.

Por otra parte, se ha planteado tradicionalmente una divergencia entre calidad y productividad puesto que si se buscaba la calidad se minoraba la producción y si, por el contrario, se pretendía aumentar la productividad, la calidad se resentía. Ahora bien, si la productividad se mide como el ratio entre output (sin defectos) e inputs y, por otra parte, la calidad se identifica con servicios sin defectos, cualquier mejora de la calidad supone un incremento de los outputs sin defectos y, en consecuencia, aumenta el ratio que mide la productividad.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Entre calidad y rentabilidad también existe una correlación positiva. Por un lado, si la empresa mejora la calidad en cualquiera de sus dimensiones conseguirá aumentar su reputación en el mercado y, en consecuencia, incrementar la lealtad de los clientes; los resultados indican un incremento de las ventas y de la cuota de mercado (los costes también se pueden reducir vía economías de escala) y, además, la empresa puede incrementar sus precios y elevar sus ingresos. Por otro lado, la calidad incrementa la fiabilidad y conformidad con los productos o servicios ofrecidos y, por tanto, disminuyen los costes derivados de garantías, servicios postventa, devoluciones, indemnizaciones, etc.

Para finalizar esta revisión sobre el significado y la importancia de la calidad, conviene resaltar que las estrategias de calidad también inciden, en términos de coste, sobre las empresas. Por una parte, aparecen los costes de control o de cumplimiento que son aquellos en los que se incurre para obtener calidad y se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la empresa debe acometer:

- Los costes de prevención aparecen al intentar reducir o evitar los fallos desde el principio. En sentido financiero no serían un coste sino que pueden concebirse como una inversión para evitar esos gastos (formación, planificación, revisión de productos, etc.).

- Los costes de evaluación o verificación son el resultado de la inspección, la medición y el análisis para garantizar la conformidad con los requisitos o estándares establecidos (inspecciones, ensayos, etc.).

Por otra parte, también hay que apuntar la existencia de los costes de fallos o costes de la insuficiente calidad que son aquellos en los que incurre la empresa como consecuencia de sus errores; esto es, porque las actividades no se realizan correctamente. Se diferencian dos tipos:



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

- Los costes por fallos internos son los que se detectan antes de la entrega del producto o servicio al cliente (tiempo ocioso, deshechos, etc.).

- Los costes por fallos externos son los que aparecen una vez que el cliente ya ha recibido el producto o servicio (indemnizaciones, devoluciones, atención al cliente, etc.).



2.3. El Comercio Minorista y las estrategias de Calidad

Las estrategias de calidad desarrolladas en las empresas industriales aparecen vinculadas fundamentalmente con el control sobre los productos fabricados tal y como quedaba detallado en el apartado anterior. Ahora bien, la aplicación de estas prácticas de mejora de calidad a las actividades del sector terciario y, en concreto, al comercio minorista, resulta bastante más complejo.

Por una parte, en una empresa industrial se puede asegurar el cumplimiento de unos requisitos conocidos y mensurables. Sin embargo, esta situación no se puede extrapolar a la prestación de un servicio ya que éste varía de una empresa a otra, de una persona a otra y de un día a otro y, por tanto, resulta muy difícil estandarizar o normalizar un servicio mediante la elaboración de unas normas.

Además, los servicios son el resultado de las interacciones con los clientes. Cada cliente es diferente y, por tanto, los criterios que se utilizan para evaluar la calidad de los servicios prestados son muy complejos y difíciles de establecer con precisión.

Por último, los servicios no son elementos físicos y, por tanto, los resultados de los servicios prestados no pueden ser comprobados o verificados para asegurar su calidad con anterioridad a la entrega de los mismos a los clientes. Los consumidores se encuentran allí donde se producen los servicios, observando y evaluando el proceso de prestación a medida que lo experimentan.

Podemos determinar que los servicios cuentan con cuatro características básicas: *intangibilidad* (los servicios no son palpables), *heterogeneidad* (los servicios no pueden ser estandarizados), *carácter perecedero* (los servicios no pueden ser inventariados) y, por último, *inseparabilidad entre la producción y el consumo*.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Básicamente, la calidad de un servicio, tal y como es percibida por un cliente, tiene dos dimensiones:

- **Dimensión técnica:** aquello que recibe el cliente tras la prestación del servicio; frecuentemente, los consumidores pueden medir esta dimensión con bastante objetividad.
- **Dimensión funcional:** al cliente le afecta la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Esta vertiente está muy relacionada con la manera en que se gestiona la interacción entre comprador y vendedor.

La naturaleza de las actividades de distribución comercial confiere ciertas particularidades puesto que, además de la oferta de servicios, también se produce una transferencia de productos. Así pues, en muchas ocasiones los servicios que se prestan en el punto de venta son secundarios a la naturaleza del producto físico que se ofrece y conviene tener presente que los consumidores pueden cambiar con mucha facilidad de tienda y, en consecuencia, de servicios recibidos (ver cuadro).

El *servicio comercial* se puede definir como el conjunto de condiciones no cuantificables directamente utilizadas para diferenciar la oferta de un comercio y mejorar la satisfacción de los clientes con el objetivo de obtener cada vez ventas más elevadas (Gil, 1995). Las expectativas y percepciones de los clientes determinan la calidad de los servicios; por tanto, la *calidad de servicio* es el grado en que un cliente percibe que el producto satisface sus expectativas. Así pues, desde esta esfera de análisis, la calidad del servicio se convierte en un elemento determinante.

Tipología de Servicios Comerciales

Servicios asociados al Producto

- Precio, calidad, marca
- Presentación, embalaje, acondicionamiento
- Surtido: amplitud, profundidad, productos complementarios.

Servicios asociados al Establecimiento

- Emplazamiento: proximidad, facilidad acceso
- Atractivo: interior, exterior, secciones
- Tipo de Venta: Personalizada, libre elección, pago con tarjeta

Servicios asociados al Distribuidor

- Acogida: presentación, contacto, confianza
- Rapidez: venta, paso por caja
- Método distribución: correspondencia, catálogo, internet, teléfono

Los consumidores cuando acuden a un establecimiento comercial esperan recibir un determinado nivel de servicio conforme a lo que le han contado otros compradores (*boca a boca*), las *necesidades* personales que le impulsan a visitar ese comercio, las experiencias de compras anteriores y las *comunicaciones externas* (publicidad, promoción, ...) que haya podido atender.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Una vez realizada la compra, los consumidores valoran los servicios recibidos en función, por ejemplo, de los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la seguridad, la accesibilidad o la comunicación. La *calidad del servicio percibida* resulta de comparar el *servicio esperado con el servicio percibido*.

Por tanto, la calidad del servicio en un pequeño comercio se pone de manifiesto desde que el cliente observa la publicidad del establecimiento o el escaparate, entra en la tienda, evalúa los productos, recibe asesoramiento y consejo de los dependientes hasta que paga los productos, los utiliza, le surgen dudas o realiza cualquier reclamación relacionada con los productos adquiridos.

No debemos confundir *calidad de servicio* con *cantidad de servicio*. Es decir, la empresa debe decidir qué tipo de servicios presta y, además, ofrecerlos en un determinado nivel cuantitativo repercutiendo sus costes en la política de servicio desarrollada.

Respeto a la *cantidad de servicio*, la distribución comercial viene desarrollándose entre los siguientes posicionamientos:

-**Estrategia de pleno servicio.** Los servicios son ofrecidos a todos los clientes durante el proceso de adquisición y, por tanto, la empresa considera estas prácticas como un coste que repercute sobre el precio o sobre el nivel de beneficio.

-**Estrategia de opción a servicio.** Los servicios son ofrecidos a petición del cliente y, por tanto, deben ser sufragados por el comprador que los disfruta.

-**Estrategia de servicio limitado.** En el proceso de venta no se ofrece la posibilidad de prestar determinados servicios y, por ejemplo, se prefiere competir con un nivel de precios más reducido.



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

Las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la *calidad del servicio* para las actividades distributivas son bastante dispares, heterogéneas e, incluso en ocasiones, difíciles de delimitar o definir. Esto es, el carácter subjetivo en la valoración de los atributos que realiza cada comprador complica enormemente la fijación de unos estándares que sean fácilmente aplicables a todos los establecimientos comerciales. De la misma forma, podemos utilizar seis criterios para acercarnos desde una perspectiva aplicada al concepto de *calidad de servicio percibido* que puede adaptarse al comercio minorista:

- **PROFESIONALIDAD Y DESTREZA:** Los clientes se dan cuenta de que los empleados del establecimiento tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para resolver sus problemas de forma precisa (*criterio relacionado con el resultado*).
- **ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO:** Los clientes consideran que los empleados que les atienden se preocupan por ellos y están interesados en resolver sus problemas de forma agradable y espontánea (*criterio relacionado con el proceso*).
- **ACCESIBILIDAD Y FLEXIBILIDAD:** Los consumidores creen que los comerciantes, su establecimiento, horario de trabajo y sistemas operativos facilitan el acceso a los servicios y están preparados para ajustarse, de forma flexible, a las demandas y deseos del cliente (*criterio relacionado con el proceso*).



2.- La Importancia de la Calidad en el Comercio

- **FIABILIDAD Y CONFIANZA:** Los compradores saben que, independientemente de cómo se desarrolle el proceso de compra-venta, pueden confiar en el comerciante y en su conducta porque mantiene sus compromisos y actúa teniendo presentes los intereses de todos los clientes (criterio relacionado con el proceso).

- **RESTABLECIMIENTO:** Los clientes se dan cuenta de que siempre que ocurre algo impredecible, el comerciante toma medidas de manera activa e inmediata para mantener el control y encontrar una situación nueva y aceptable (*criterio relacionado con el proceso*).

- **REPUTACIÓN Y CREDIBILIDAD:** Los clientes creen que se puede confiar en las operaciones del comerciante porque ofrece un nivel adecuado en el intercambio valor por dinero (*criterio relacionado con la imagen*).