



Durante los últimos años se han desarrollado numerosos modelos orientados a gestionar las estrategias de calidad tanto en el sector industrial como en el sector servicios. De hecho, en muchos casos se configuran inicialmente para aplicarse a actividades industriales pero con el paso del tiempo se reconfiguran para implantarse en tareas del sector terciario. Las principales aportaciones proceden de Estados

Unidos, Japón y distintos autores escandinavos tal y como se ha detallado en el capítulo segundo.

Los modelos de gestión de la calidad desarrollados específicamente sobre la distribución comercial han sido menos numerosos y habitualmente se han originado por adaptaciones realizadas a modelos introducidos al sector servicios. Al mismo tiempo, la aplicación de estrategias de mejora continuada de calidad en el comercio minorista está encontrando importantes obstáculos o barreras vinculados fundamentalmente con los siguientes aspectos:

-Poca formación y escaso porcentaje de estudios medios y superiores entre los empleados de las actividades distributivas que, por tanto, desconocen la importancia que alcanza la mejora continuada y la minimización de los desajustes entre las expectativas y las percepciones de los compradores.



- *Estilo de dirección autárquica* basado en tomar las decisiones en el entorno del establecimiento y, por tanto, en un contexto donde el comerciante no analiza detalladamente la información exterior que también repercute sobre su negocio.

- *Sector muy atomizado* (con muchas microempresas) que tiene un margen de actuación muy limitado debido, principalmente, a que se cuenta con uno o con ningún empleado.

- *Posicionamiento defensivo ante los cambios* que afectan al negocio distributivo que llevan a plantear, de forma prioritaria, la necesidad de ayudas exteriores como condición necesaria para empezar a afrontar nuevos retos.

- *Individualismo y escaso grado de asociacionismo* que supone una dificultad notable para poder desarrollar cualquier estrategia de mejora sólida.

- *Reducida capacidad de inversión y dificultades de financiación* derivadas de la atomización e individualismo que caracteriza al sector distributivo.

- *Escasa aceptación de las nuevas ideas o planteamientos emergentes* apoyándose, con poca justificación, en la experiencia o tradición que caracteriza a la actividad de muchos establecimientos comerciales.



5.1. *¿Cómo Gestionar la Calidad en el Comercio Minorista?*

Los diferentes modelos de gestión de la calidad en el servicio, adaptados fundamentalmente al comercio minorista, permiten resaltar una serie de desfases que se producen en la gestión de la calidad entre clientes y comerciantes, debido principalmente a una percepción errónea del comerciante en relación a las necesidades del cliente.

Examinemos algunos de estos desfases o deficiencias:

-1.- *Deficiencia de percepción de los comerciantes.* Esto es, los comerciantes conciben de forma errónea las expectativas de calidad que plantean los clientes debido a que los análisis de demanda generan información incorrecta o a que no llegan hasta la gerencia los análisis del personal que tiene trato directo con la clientela.

-2.- *Deficiencia en las especificaciones de la calidad.* En este caso, las especificaciones de la calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que tienen los comerciantes sobre las expectativas de calidad. Los problemas principales se centran en los procedimientos de planificación.

-3.- *Deficiencia en la entrega de los servicios.* Las especificaciones de la calidad no se cumplen en el proceso de producción y entrega de los servicios, debido, por ejemplo, a que las especificaciones no están en consonancia con la cultura existente en la empresa comercial.

-4.- *Deficiencia en la comunicación de marketing.* Los compromisos planteados por las actividades de comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado debido a que se produce una insuficiente coordinación entre el marketing tradicional y el área de operaciones.



-5.- *Deficiencia de la calidad percibida en los servicios.* El servicio percibido o experimentado no es consecuente con el servicio esperado y, por tanto, se puede llegar a producir un impacto negativo en la imagen e incluso una pérdida de negocio.

Anteriormente hicimos referencia a la importancia de la calidad en el sector servicios, así como algunos elementos que permiten encauzar la gestión de la calidad. A continuación, se resumen diversos planteamientos de este tipo adaptados a las actividades comerciales:

- *La calidad la definen los clientes.* La calidad representa la conformidad con las especificaciones del cliente porque ellos deciden lo que tiene o carece de importancia en la prestación de los servicios.
- *La calidad es un proceso continuo.* No existen fórmulas válidas para obtener calidad de una manera instantánea y, por tanto, ha de buscarse constantemente.
- *La calidad es el trabajo de todos los empleados.* La responsabilidad por la prestación de servicios y el control de calidad no puede delegarse en una sola persona. Todos y cada uno de los empleados de un establecimiento comercial han de considerar como responsabilidad propia la producción y transferencia de una buena calidad.
- *Calidad, liderazgo y comunicación son inseparables.* Para transmitir calidad en el servicio resulta necesario contar con formación, conocimientos y apoyo y motivación. Los gerentes han de mostrar un liderazgo real a la hora de dirigir a sus subordinados.



- *Calidad e integración van unidas.* La justicia en el trato entre comerciantes y clientes ha de ser un valor central compartido por todos.
- *La calidad depende de la planificación.* La calidad de los servicios tiene que estar marcada con antelación. Esto es, empleados, tecnología y clientes definen la planificación del sistema de producción de servicios.
- *La calidad consiste en cumplirlas promesas del servicio.* Los clientes esperan, ante todo, que los comerciantes atiendan sus compromisos. Si no cumplen las promesas, o si algún aspecto sustancial de las mismas no se mantiene, la calidad se deteriora.

Algunos estudios, como por ejemplo “Trilogía de la Calidad de Juran” (Juran y Gryna – 1993), establece los tres pilares en los que se apoya una correcta gestión de la calidad en el comercio:

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:

- Identificación de los clientes
- Conocimiento de las necesidades de los clientes
- Trasladar las necesidades de los clientes al funcionamiento del establecimiento comercial
- Desarrollar un producto-servicio comercial que satisfaga las necesidades detectadas
- Optimizar el funcionamiento del producto-servicio comercial



CONTROL DE LA CALIDAD:

- Evaluar la calidad
- Comparar la situación real con los objetivos marcados
- Actuar decididamente sobre las diferencias

MEJORA DE LA CALIDAD:

- Toma de conciencia de la importancia del proceso
- Formación específica
- Proyectos de mejora
- Reconocimiento, normalización, acreditación
- Comunicación de los resultados
- Institucionalización del proceso



5.2. Análisis DAFO para el Comercio Sevillano

El análisis específico de la estructura comercial en Sevilla y básicamente los resultados del trabajo de campo permiten identificar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles del sistema distributivo de la provincia.

La información presentada en los capítulos referidos es abundante. En este sentido, puede resultar oportuno aislar los principales elementos que repercuten sobre la calidad del servicio en distribución para, posteriormente, definir las líneas de actuación en la gestión de la calidad del comercio minorista en Sevilla.

A) Fortalezas del comercio minorista de Sevilla

Dentro del análisis interno, las fortalezas indican aquellos aspectos que se conciben como potencialidades de los negocios comerciales de Sevilla. En este sentido, se han detectado las siguientes fortalezas:

- **Valoración elevada de los comercios en determinados atributos comerciales.** La amabilidad, la limpieza y mantenimiento, la variedad de productos y el entorno bien comunicado han sido los elementos mejor valorados por los comerciantes de Sevilla con independencia del sexo, edad, estudios y frecuencia de compra en el establecimiento.

- **Segmento de consumidores satisfecho con la oferta comercial.** Un 35,4% de los consumidores de Sevilla valoran casi todos los elementos evaluados en los establecimientos comerciales de una forma muy positiva y, además, por encima de la media. Es decir, su opinión sobre la calidad de los establecimientos comerciales es muy favorable.
- **Correspondencia entre importancia y satisfacción en la calidad de los establecimientos.** En el trabajo de campo se han definido los elementos que condicionan la alta o baja calidad dentro de un establecimiento comercial (gran variedad de productos, calidad de los productos, instalaciones atractivas, imagen cuidada, amabilidad con los clientes y tiempos de espera). Entre estos seis elementos considerados como más importantes, dos obtienen un grado de satisfacción elevado para los comerciantes de Sevilla: la amabilidad y la variedad de productos.
- **Amplitud de horarios para las compras de los consumidores.** En el comercio de Sevilla, el horario de mañana y tarde es el más habitual (86%) y tanto el horario ininterrumpido (6%) como el de mañana (5%) son utilizados por un número significativamente menor de establecimientos.
- **Adecuadas instalaciones generales del comercio.** Los resultados del trabajo de campo desarrollado en los establecimientos comerciales de la Provincia indican que más de la mitad de los negocios disponen de calefacción, aire acondicionado, alarma, botiquín, escaparate exterior y protección exterior.
- **Interés por solicitar certificaciones de calidad.** Un 38% de los comerciantes de Sevilla que han sido encuestados durante el trabajo de campo manifestaron su intención de solicitar alguna certificación que acredite la calidad de sus negocios comerciales a corto o medio plazo.

B) Debilidades del comercio minorista de Sevilla

Las debilidades aparecen relacionadas con el análisis interno de las actividades distributivas de Sevilla y, por tanto, manifiestan elementos a corregir del sistema comercial de la provincia. De forma concreta, se han advertido las siguientes debilidades:

- **Heterogeneidad en la valoración de los atributos sobre la calidad.** Las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la calidad del servicio para las actividades distributivas de Sevilla son bastante dispares, heterogéneas y, 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 provincia.
- **Reducida dimensión de las empresas de distribución.** El sistema distributivo de Sevilla se apoya básicamente en empresas de pequeño tamaño. Es decir, el 81% de los establecimientos comerciales y el 86% de las empresas operan con menos de tres asalariados.
- **Pequeña superficie de venta de los locales comerciales.** Los umbrales de superficie de venta indican que los establecimientos con menos de 50 m² son los más representativos en Sevilla (un 52%) seguidos de aquellos establecimientos que tienen entre 50 y 100 m² (21%). En definitiva, tres de cada cuatro establecimientos comerciales de la provincia tienen una superficie de venta menor a 100 m².
- **Limitaciones en las instalaciones generales del comercio.** Los resultados del estudio desarrollado en los establecimientos comerciales de Sevilla indican que menos de la mitad de los negocios disponen de hilo musical (39%), sistema anti incendios (38%) y toldos (38%).
- **Escasa implantación de elementos comerciales tangibles.** A pesar de la heterogeneidad destacada en el estudio entre las distintas provincias y entre los diferentes tipos de comercio, se ha detectado que menos de la mitad de los negocios comerciales tiene ordenador (47%), conexión a internet (30%), TPV informatizado (34 %), fax (32%) o buzón de quejas y sugerencias (19%).



- **Limitaciones en la prestación de servicios de venta.** Entre los servicios de venta que se han analizado, se observa cómo menos de la mitad de los establecimientos comerciales de Sevilla dispone de un control de almacén informatizado (3%), pedidos por internet (11%), servicio a domicilio (33%) o servicios adicionales (45%)
- **Escasa iniciativa en una parte significativa del comercio.** Un 25% de los comerciantes encuestados de Sevilla consideraron que no tenían que mejorar ningún aspecto de su negocio comercial.
- **Reducida sensibilidad hacia la gestión de la calidad en el comercio.** En la provincia tan sólo un 21% de los establecimientos encuestados dispone de alguna certificación de calidad sobre su negocio comercial y, además, un 74% de los comerciantes no conoce los diversos distintivos y normas de calidad disponibles.



C) Oportunidades del comercio minorista de Sevilla

Las oportunidades del comercio minorista se engloban en el análisis externo y recogen aquellos aspectos que pueden actuar como ventajas para el comercio sevillano. Destacamos las siguientes:

- **Abundantes elementos de mejora para el comercio tradicional.** La amplitud del concepto de calidad permite optar al comercio de Sevilla a mejorar desde muchas vertientes. Esto es, 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.
- **Mercado potencial en crecimiento.** La población de derecho en Sevilla ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, lo ha supuesto un aumento en la demanda de servicios comerciales en la provincia.
- **Cambios en los estilos de vida.** En Sevilla, se ha pasado de una tasa de actividad femenina del 20% en 1986 a un 41% en 2003. Esta creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha supuesto cambios notables en los hábitos de compra realizándose, por ejemplo, adquisiciones de mayor volumen y más concentradas en el tiempo. Además, se atiende a una mayor capacidad de compra en los hogares de la provincia como consecuencia de la aparición de dobles rentas.
- **Alto grado de satisfacción en los consumidores por la calidad recibida.** Un 72% de los consumidores perciben que los establecimientos comerciales tienen una elevada calidad en sus servicios.



- **Fidelidad de los consumidores.** Existe una alta tasa de fidelidad entre los consumidores de la región que se manifiesta mediante la repetición de compras y la evaluación positiva de los servicios comerciales.
- **Los clientes habituales efectúan una valoración más favorable del negocio comercial.** El mayor conocimiento de un establecimiento supone una evaluación más positiva de todos sus aspectos y servicios y, por tanto, los consumidores que afirman ser clientes habituales de un establecimiento valoran por encima de los que no son clientes habituales los elementos o características de dicho establecimiento. Con carácter general, un 81% de los clientes habituales consideran que los establecimientos en los que compran tienen una calidad alta frente a un 50% de los consumidores que no son clientes habituales.

D) Amenazas del comercio minorista de Sevilla

En el análisis externo también aparecen incluidas las amenazas que se identifican con aquellos aspectos que pueden traducirse en riesgos para el comercio minorista de Sevilla. Entre otras, conviene destacar las siguientes:

- **Cambios en los hábitos de compra.** La progresiva incorporación femenina al mercado de trabajo en la provincia - ha crecido cerca de 17 puntos durante la década de los noventa- ha supuesto modificaciones notables en los hábitos de compra. La preocupación por ahorrar tiempo en la adquisición de artículos de gran consumo concentra la compra en formatos comerciales con una oferta amplia y diversificada.
- **Concentración de las actividades distributivas.** La concentración creciente en el sector comercial otorga una mayor fuerza relativa a los grandes distribuidores aunque todavía se advierten diferencias en el peso específico en los canales según subsectores y grupos de productos.
- **Integración de actividades en los canales de distribución.** Durante los últimos años se advierte un notable desarrollo de los procesos de verticalización e integración afectando a diversos fabricantes y algunas organizaciones de distribución. También se detectan cambios 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.
- **Deslocalización de las actividades comerciales.** Importancia creciente de la revolución y adaptación microelectrónica en los negocios distributivos (comercio electrónico, telecompra, etc.).
- **Poder creciente de las grandes organizaciones comerciales.** Las empresas de distribución encuentran ventajas a medida que se incrementa su tamaño debido, principalmente, a las economías de escala y a las economías de alcance. Esta situación se manifiesta claramente en la facilidad para nuevas implantaciones, la diversificación de riesgos, la posibilidad de contar con financiación en condiciones favorables, el procesamiento de abundante información, la difusión de promociones y publicidad o el desarrollo de nuevas tecnologías.



5.3. Algunas Recomendaciones para la Gestión de la Calidad

El Análisis DAFO desarrollado en el epígrafe anterior sintetiza la situación actual del comercio en Sevilla y se basa, tal y como se ha señalado en el capítulo metodológico, en la información obtenida de 270 establecimientos comerciales de la provincia atendiendo a dos vertientes informativas distintas: comerciante, y encuestador.

En un primer análisis, se observa como la desvertebración geográfica, las diferencias con la media nacional en la estructura de gasto o la escasa iniciativa de una parte significativa del comercio se intentan superar apoyándose en la fidelidad de los consumidores, la antigüedad y experiencia del comercio o el progresivo crecimiento del mercado potencial.

Desde una perspectiva más concreta, y apoyándose en los distintos argumentos planteados en esta investigación, el *comercio de calidad* se presenta como una de las principales alternativas estratégicas para un gran número de comercios de Sevilla. En consecuencia, resulta conveniente configurar una estrategia para el comercio de la provincia que, por un lado, busque potenciar las Fortalezas y Oportunidades y, por otro, intente salvar las Debilidades y Amenazas descritas con anterioridad.

En este sentido, los ejes prioritarios dentro de la estrategia de actuación pública quedan sintetizados en el siguiente "Modelo Breve de Recomendaciones para la Gestión de la Calidad en el Comercio Minorista en Sevilla":

1.- ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES:

Los principales aspectos metodológicos de este trabajo han sido descritos detalladamente en el capítulo cuarto. No obstante, conviene volver a resaltar que una de las principales barreras para desarrollar este tipo de investigaciones reside en la escasa información estadística disponible sobre el sector comercio en Sevilla. Sin lugar a dudas, la elaboración de investigaciones complementarias a la presentada en este estudio se antoja necesaria para potenciar la calidad en el sector distributivo de la provincia. En este sentido, los decisores públicos deben seguir potenciando todos los mecanismos disponibles para contar con una información detallada, precisa y actualizada.

2.- ADECUACIÓN DE INSTALACIONES:

Los consumidores sevillanos asocian, en un porcentaje significativo, la calidad del comercio con la existencia de instalaciones atractivas. Por otra parte, el 58% de los comerciantes provinciales destinarían los apoyos económicos que recibiesen a reformar su local e instalaciones comerciales.

3.- APOYO A LA FORMACIÓN:

Durante el desarrollo del estudio se ha observado, por un lado, que los consumidores valoran de una manera muy relevante la capacidad de respuesta de los comerciantes y, por otro lado, que la distribución comercial sevillana actúa, generalmente, sin atender a las estrategias que desarrolla la competencia. Ambas circunstancias indican que la formación especializada y la asistencia técnica conseguirían incrementar la calidad de la distribución en la provincia en la medida en que aumente la capacidad de respuesta a la demanda y consolide el conocimiento general sobre el sector distributivo.

4.- IMPULSO AL PODER COMPENSADOR:

Durante los últimos años los consumidores han ido compensando la asimetría de información que mantenían con respecto a la oferta comercial. Las legislaciones sobre etiquetado, normalización, trazabilidad, defensa de los consumidores, etc., han contribuido a este proceso. No obstante, resulta conveniente seguir desarrollando medidas de control que permitan establecer este poder compensador porque todavía se encuentran establecimientos que eluden estas reglamentaciones -por ejemplo, mostrar horarios de apertura o tener hojas de reclamaciones diligenciadas-.

5.- TRANSPARENCIA DE PRECIOS:

La variable precios resulta fundamental en las decisiones de compra de los consumidores aunque conviene no olvidar que también hay otros servicios significativos (aparcamiento, horarios, forma de pago, servicios post-venta, etc.). A pesar de la importancia de los precios, los consumidores sevillanos relegan a un segundo plano esta variable en su valoración de la calidad comercial debido, posiblemente, a la escasa información existente sobre precios por tipo de comercio, por zonas comerciales, etc.

6.- COMUNICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD: Las encuestas desarrolladas en este estudio ponen de manifiesto que un importante porcentaje de comerciantes estaría dispuesto a solicitar certificaciones de calidad para sus establecimientos. No obstante, un porcentaje mucho menor de comerciantes conoce las actuaciones que sobre este tipo de estrategia se está siguiendo en la Comunidad. En consecuencia, resulta conveniente, por un lado, seguir difundiendo activamente las actuaciones que en este momento están funcionando en materia de calidad en la Comunidad Autónoma y, por otro, articular nuevas medidas que se orienten hacia la normalización y acreditación de la calidad en el comercio de Sevilla.



7.- DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN A LOS CONSUMIDORES:

A la vista de los resultados obtenidos en el trabajo presentado, la calidad se configura como una pieza clave para satisfacer las necesidades de los consumidores. Parece claro que los compradores que tienen una mayor formación e información elevan su grado de exigencia hacia los establecimientos a los que acuden y, además, muestran su disconformidad con aquellos elementos y servicios comerciales que se alejan de los estándares de calidad. Los decisores públicos, en consecuencia, deben seguir aunando sus esfuerzos para impulsar todas aquellas medidas que facilitan un mayor grado de información y formación del consumidor porque repercutirán positivamente sobre el nivel de calidad (por ejemplo, información sobre garantías postventa, horarios, precios, etiquetado, etc.).

8.- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MERCADO:

Se puede afirmar que el mercado cambia con bastante frecuencia al igual que los consumidores modifican sus gustos y preferencias y estructura de gasto. Es cierto que en los últimos años se han observado numerosas alteraciones en los hábitos de los consumidores en cuanto al lugar y momento en que se realiza la compra. Estas variaciones afectan sobre el comercio tradicional de forma más pronunciada que en otro tipo de establecimientos, por lo que parece necesaria la realización de estudios que proporcionen información sistematizada y exacta sobre el mercado para que los comerciantes puedan anticiparse a estos cambios y minimizar el efecto negativo de la fuga de consumidores.



9.- CONOCIMIENTO DE NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CALIDAD POR TIPOLOGÍA DE COMERCIO:

En el trabajo de campo se han detectado las principales dimensiones en que se plasma la calidad de los servicios comerciales. Los comerciantes identifican estas dimensiones con los elementos más significativos que deben potenciar en sus negocios para lograr una mejora de la calidad. No obstante, las particularidades de cada tipo de comercio (Alimentación, No Alimentación y Comercio Mixto) han dejado claro que existen notables diferencias a la hora de afrontar dicha mejora. Conforme a esta circunstancia, se convierte en prioritario el desarrollar estudios específicos en materia de calidad atendiendo a las diferentes actividades comerciales (por ejemplo, en Alimentación habría que considerar *las características de los productos perecederos, la trazabilidad, el impacto de las marcas, etc.*)

10.- DISEÑO DE UNA GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES:

El concepto de calidad debe interpretarse en las actividades comerciales desde una perspectiva amplia y, por tanto, identificado con una mejora continua, con la obtención de cero defectos y, en definitiva, con la satisfacción plena del cliente. Ahora bien, en el estudio desarrollado han aparecido varias conclusiones que indican que puede resultar oportuno realizar una guía o manual, por delimitar aquellas actuaciones comerciales concretas que suponen una mejora efectiva en la calidad de las actividades distributivas. Este manual se desarrolla en el siguiente capítulo.