

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL COMERCIO DETALLISTA

El comercio detallista se enfrenta a grandes cambios, teniendo que afrontar además un sinnúmero de problemas y retos como son: las nuevas fórmulas comerciales; incorporación de nuevas tecnologías; cambios en los hábitos de consumo; la fuga de recursos humanos capacitados hacia otras actividades económicas; y las nuevas generaciones que no desean seguir en el sector.

Además no hay que olvidar su importancia en la economía nacional, que representa un 14% de la formación del PIB, y ocupa un 13% de la población activa; en Europa el sector se sitúa en un 14% del PIB y es proveedor de empleo para unos 20 millones de personas. Es además un sector dinámico, y que no se conforma con reaccionar a los cambios sino que está de hecho en el origen de los mismos.

El artículo hace referencia a técnicas de gestión de calidad total aplicables al sector.

Objetivos.

El objetivo principal, es el ayudar a toda empresa del sector del comercio detallista a implantar un sistema de gestión basado en la Calidad Total, demostrando que de no aplicar la totalidad o parte del modelo que se define, se pueden encontrar con la posibilidad de su desaparición, y como consecuencia dejar un vacío en la oferta del sector, que a medio plazo puede llevar a serios desequilibrios en la oferta comercial.

Evolución del concepto de la calidad.

El concepto de la calidad, situándonos en la década de los cuarenta, se relacionaba con obtener un producto que cumpliera con todos sus requerimientos, la calidad se evaluaba sólo sobre el producto, y al final del proceso productivo. Eran tiempos en que se producía en masa, la Demanda superaba a la Oferta en los países más industrializados. Pero en la década de los cincuenta, se empiezan a desarrollar las técnicas de fiabilidad,

es decir, no sólo implantar controles de calidad al final del proceso productivo, sino a lo largo del proceso aplicar la prevención de errores. Después en la década de los sesenta, resurge el Japón como potencia industrial, implantando técnicas relacionadas con la calidad total, fundamentadas en las personas, en el sentido que todos tienen que participar en la calidad, a diferencia de Occidente, en que se piensa que son sólo los expertos. No es hasta los ochenta, y debido fundamentalmente a que la Demanda supera a la Oferta, en que se acercan las dos posturas, coincidiendo fundamentalmente en que todos tienen que implicarse en la calidad y que los errores tienen que resolverse entre todos.

El concepto va evolucionando hasta llegar a relacionarlo con algo que va más allá del cumplimiento de ciertas características del producto, se exige además un buen servicio, y que en definitiva se apliquen un conjunto de actividades que aporten valor añadido al cliente, es lo que se entiende como la calidad del servicio.

Evaluación de la calidad

Para evaluar la calidad de un comercio, es importante tener en cuenta sus características. Se destacan las siguientes: en el punto de venta los servicios pueden no ser de importancia fundamental, los clientes son infieles, en algunos casos el cliente está poco implicado en el servicio que se le presta, y cada vez existen más intangibles.

A estas características, hay que añadir las dimensiones, a través de las cuales un cliente buscará un buen comercio, y su servicio correspondiente, como son resumidamente los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, estas cuatro últimas forman parte de los intangibles, a los cuales se pueden añadir otros como, el diseño, la imagen pública, el estilo propio, el *merchandising*.

También para evaluar el nivel de calidad, se necesitarán una serie de indicadores para cada una de las dimensiones (cuadro 1), que fundamentalmente tendrán que ser claros y fáciles de aplicar.

Cuadro 1

| DIMENSIONES | INDICADORES |
|---------------------------|---|
| - Tangibles | - Número de referencias. |
| - Prestigio | - Nivel de participación en la Sociedad civil. |
| - Confianza. | - Número de clientes año (n)-(n-1). |
| - Interés. | - Ventas x empleado año (n)-(n-1). |
| - Competencia. | - Número de errores técnicos. |
| - Garantía. | - Tipo de respuesta frente a la no satisfacción del servicio. |
| - Fiabilidad. | - Número de retrasos / Número de pedidos. |
| - Capacidad de respuesta. | - Número de pedidos resueltos / Número Total de pedidos. |
| - Accesibilidad. | - Número de plazas de p rking. |
| - Comprensión | - Número de ofertas terminadas en pedido / Total. |

La calidad total como estrategia para la competitividad aplicada al comercio detallista.

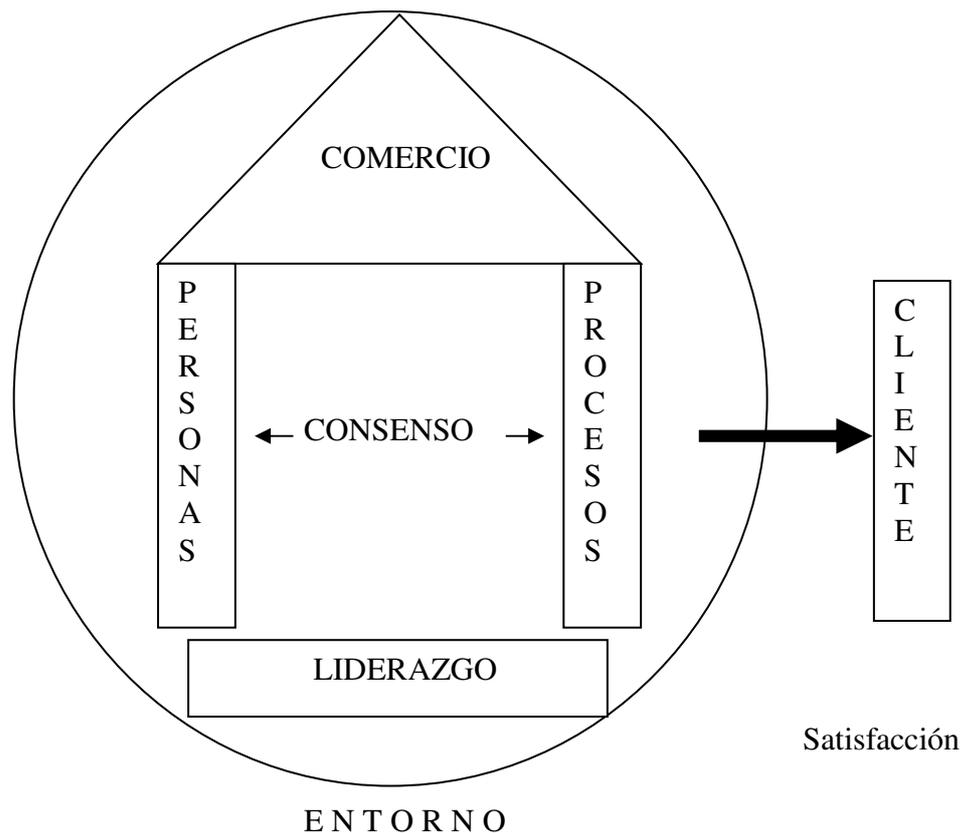
En la actualidad es necesario enfocar las empresas al consumidor, siendo el objetivo fundamental la satisfacción máxima del mismo. El sector de distribución al detalle, al ser el que está más cerca del mismo, es el que tiene mayor facilidad de dar un servicio que cumpla con los requerimientos acordados con el consumidor, consiguiendo así el objetivo de satisfacer al cliente. Es precisamente éste objetivo el que pretende conseguir una organización gestionada a través de la calidad total.

Para conseguir dicho objetivo se propone un modelo de aplicación de la calidad total en la gestión del comercio detallista, que lo lleve a una mayor competitividad. En primer lugar es necesario:

- Encontrar parámetros útiles para evaluar la calidad en el comercio, así como establecer una serie de indicadores para una correcta medición de aquellos.
- Definir e implantar procesos con la implicación de las personas, constituyendo los dos pilares básicos para gestionar un comercio detallista, con una base fundamental,

el liderazgo y siempre teniendo en cuenta el entorno desde dos aspectos, el competitivo y el lugar geográfico donde se encuentra ubicada la empresa o los distintos puntos de venta, y conseguir de esta forma el objetivo principal de maximizar la satisfacción al cliente (Gráfico 1).

Gráfico 1



Es decir la calidad total en el comercio detallista debe basarse en cinco grandes **componentes:**

1. El liderazgo: debe fundamentalmente propiciar la participación, fomentar la capacidad de decisión y promover la formación. Debe moverse en base a los siguientes principios básicos: la preocupación por el individuo y por el grupo, disciplina justa, el dominio de sí mismo, imparcialidad, accesibilidad, lealtad y predicar con el ejemplo.
2. La personas: principalmente deberán implicarse. Se tendrán que crear equipos de mejora, que consensuen y optimicen los procesos.

3. Los procesos: entendidos como todas aquellas actividades y tareas correspondientes que aportan valor añadido al cliente. Se tendrán que definir los mismos, y dar prioridades para su mejora.
4. El entorno: mantener al comercio alerta en cuanto a la competencia, y en contacto continuo con proveedores, clientes y sociedad.
5. La satisfacción del cliente: objetivo fundamental, que hay que obtener en base al esquema indicado. Para ello también es indispensable, que exista una permanente adaptación a los hábitos de consumo, que se tenga en cuenta la creatividad del equipo humano, que existan sistemas de fidelización, y que se escuche la voz del cliente.

Barreras y ventajas para la implantación del modelo.

Los principales obstáculos a la implantación del modelo en el comercio detallista, y dentro de sobretodo en las PYME son los siguientes:

- El estilo de dirección es, en la mayoría de las ocasiones, autárquico.
- El sector continua excesivamente atomizado.
- La mentalidad es defensiva,
- Nivel de formación con un porcentaje bajo de estudios de grado medio y superior.

Las ventajas de su aplicación, son obvias, se destacan las siguientes:

- Conseguir mayor satisfacción del cliente.
- Una gestión más eficaz y eficiente.
- Adaptación rápida a los cambios.
- Personas más implicadas.
- Permite gestionar el capital intelectual de la empresa.

A parte del modelo desarrollado, no cabe olvidar los actualmente existentes, aunque prácticamente nunca aplicados en el comercio. En primer lugar, las normas ISO como

primer modelo a seguir, concretamente la norma ISO 9001 y 9002, de la cual se ha hecho una adaptación al sector del comercio detallista, y en segundo lugar el modelo europeo EFQM, también adaptado al sector, como pauta a seguir para una implantación de la calidad total.

Conclusiones.

Para terminar, destacar las siguientes conclusiones:

- La calidad en el comercio se basa en cinco grandes componentes: el liderazgo, los procesos, las personas, el entorno y la satisfacción del cliente.
- Existe dificultad en la evaluación del nivel de calidad en el comercio, debido a los intangibles. Esta dificultad se puede atenuar, diseñando unos indicadores aplicados a las dimensiones para así obtener medidas del nivel de calidad.
- La implantación de la gestión de la calidad total tendrá que romper barreras.
- Los equipos de mejora constituyen una pieza fundamental.
- Los actuales modelos basados en la ISO 9000 y EFQM, tienen que adaptarse para poder ser aplicados al sector.

Dr. Joaquim Deulofeu, Barcelona 17 de Septiembre de 1.999.