



## Calidad del servicio en la distribución comercial

■ VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO

Universidad Complutense de Madrid. vjmartin@ccee.ucm.es

La economía actual está condicionada por el sector servicios. Esto es, por cada producto que se adquiere (ya sea un automóvil o una alfombra), el coste de producción muy raras veces es superior al 20-30% del precio final; en cambio, el coste del sistema de servicios y distribución representa más del 70-80% del precio (Gróroos, 1994). Por tanto, los servicios prestados por una empresa se convierten en estos momentos 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. Del latín *qualitas*, la Real Academia define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

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. 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... –este nuevo punto de vista enlazaría con la interpretación japonesa basada en el *kaizen* que significa el mejoramiento continuado dirigido hacia la satisfacción del cliente involucrando a todos los empleados por igual–.

Este trabajo pretende desarrollar los elementos esenciales de una estrategia basada en la calidad y aplicada sobre las actividades de distribución comercial. En primer lugar, se revisan las principales características que condicionan el desenvolvimiento actual de las actividades distributivas (concentración, internacionalización, marcas, legislación y consumidor). A continuación, se busca acotar el significado y la importancia de la calidad en una economía terciarizada. Los dos apartados finales se centran en analizar los elementos más significativos de la estrategia de gestión de calidad en el comercio interior.

### EL DESENVOLVIMIENTO ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA

La Comisión Europea (1999) ha identificado al comercio interior como uno de los pilares de las sociedades modernas. Esto es, 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 manufactu-

ra 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 dónde y cuándo 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 significatividad 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– (Aranda, Casares y Martín, 2004).

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 los momentos actuales 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... Esta idea enlaza con una explicación de la evolución de la distribución comercial apoyada en la complejidad de las formas comerciales que van adaptando sus actuaciones al entorno cambiante que se encuentran en cada momento (Casares y Rebollo, 2000).

CUADRO Nº 1

### ACTIVIDADES COMERCIALES MINORISTAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD LICENCIAS Y M<sup>2</sup>

	LICENCIAS	%	M <sup>2</sup>	%
ACTIVIDADES MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN	313.771	35,74	17.240.234	18,37
ACTIVIDADES MINORISTAS DE NO ALIMENTACIÓN	564.208	64,26	63.236.203	67,38
VESTIDO Y CALZADO	122.592	13,96	9.875.988	10,52
HOGAR	121.478	13,84	22.063.171	23,51
RESTO	246.660	28,09	31.297.044	33,35
COMERCIO POR SECCIONES	73.478	8,37	13.379.650	14,26
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>	<b>877.979</b>	<b>100,00</b>	<b>93.856.087</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos de Fundación La Caixa (2004).

La distribución comercial está experimentando modificaciones de gran relieve en sus características estructurales que permiten hacer referencia a una revolución emergente en este sector, en contraposición a la revolución sumergida de la que se hablaba hace unos años (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 2002). 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) alcanzan en 2004 un 36% de la superficie nacional de ventas (*Alimarket*, 2004)–.
- Desarrollo de grupos y centrales de compras en un marco de crecimiento para los diversos tipos de vinculaciones contractuales –por ejemplo, entre las cadenas IFA Española y Euromedi engloban casi el 39% de la superficie de venta minorista con base alimentaria (*Alimarket*, 2004)–.
- Se están desarrollando procesos de verticalización e integración afectando a diversos fabricantes y algunas

organizaciones de distribución –la configuración de los mercados sobre la base de las marcas es una cuestión fundamental dentro de este fenómeno (las marcas del distribuidor alcanzaron 5.900 millones de euros en 2003 y representan el 21% del mercado) (AC Nielsen, 2004)–.

- Se detectan cambios notables y significativos en las condiciones de compra dentro de las relaciones producción-distribución (bonificaciones, plazos de pago...). La capitania 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, telecompra...). Además, se observan progresivos avances en la simbolización, codificación y lectura óptica.
- Incremento en la utilización de las tarjetas o dinero de plástico. Las grandes empresas de distribución han desarrollado sus propias tarjetas que se unen a las de bancos y cajas de ahorros buscando, además, la fidelización de los consumidores.

El desglose planteado en el cuadro nº 1 advierte sobre la significativa participación de las actividades minoristas de alimentación en el conjunto de la estructura distributiva española. Sobre el total de li-



cencias concedidas, casi un 36% se asocian al comercio de alimentos y bebidas mientras que, al mismo tiempo, cuando se analiza la superficie de venta, la participación sobrepasa el 18%.

Atendiendo al conjunto de población, se estima que existen 7 actividades comerciales y 403 m<sup>2</sup> dedicados al comercio de alimentación y bebida por cada 1.000 habitantes. En cuanto a las comunidades autónomas, destaca una dotación por encima de la media en los casos, por ejemplo, de Navarra, Cataluña y Comunidad Valenciana. Tomando como referencia a la Unión Europea, la estructura distributiva de productos alimentarios de nuestro país se caracteriza por contar con un número más reducido de compradores por establecimiento (sólo queda por detrás Portugal e Irlanda). En consecuencia, España cuenta con más del doble de establecimientos cada 1.000 habitantes que, por ejemplo, Francia, Reino Unido o Dinamarca. El cuadro nº 2 sintetiza las cifras de las principales empresas de distribución que tienen su origen en algún país europeo.

Los procesos de internacionalización y concentración están marcando el ritmo de evolución en la distribución comercial europea, y por tanto española, durante los últimos años. En este caso, las gran-



des empresas comerciales, apoyadas en la globalización de los mercados, están implantando establecimientos en diferentes países basándose en la traslación de productos acabados, servicios, ideas y, en algunos casos, personas hacia donde existe una demanda potencial. Los principales factores que impulsan la localización supranacional de las empresas distributivas están en el afán de diversificación de inversiones, las restricciones derivadas de las reglamentaciones específicas y el deseo de generar una imagen de marca internacional.

Por otra parte, la concentración en la distribución comercial se ha visto impulsada por la estrategia de crecimiento externo, mediante compras y fusiones de otras empresas, a diferencia de la seguida en los años anteriores en los que primaba la estrategia de crecimiento interno consistente en la apertura de nuevos establecimientos. El cambio de estrategia se explica, por un lado, por el agotamiento de buenas localizaciones y, por otro, por las restricciones legales a la apertura de nuevos establecimientos de gran tamaño.

CUADRO Nº 2

**PRINCIPALES EMPRESAS DE COMERCIO EN EUROPA**

	PAÍS ORIGEN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	VENTAS NETAS (MILL. EUROS)	% VENTAS PAÍS ORIGEN	% VENTAS EXTERIORES
CARREFOUR	FRANCIA	HIPERMERCADOS	64.791	52	48
AHOLD	HOLANDA	SUPERMERCADOS	52.471	18	82
METRO	ALEMANIA	VARIOS	48.235	56	44
TESCO	REINO UNIDO	SUPERMERCADOS	34.400	90	10
REWE	ALEMANIA	DESCUENTO	33.193	80	20
ALDI	ALEMANIA	DESCUENTO	31.000	59	41
ITM INTERPRISES	FRANCIA	HIPERS/SUPERS	30.600	69	31
SAINSBURY	REINO UNIDO	SUPERMERCADOS	25.603	85	15
EDEKA	ALEMANIA	VARIOS	24.669	90	10
TENGELMAN	ALEMANIA	DESCUENTO	24.432	51	49

FUENTE: Distribución Actualidad (2002).

En España, el debate sobre las cuotas de concentración y sobre los efectos que las grandes empresas generan en el conjunto del aparato distributivo ha llevado a posturas contrapuestas que, en último término, han requerido la intermediación del Tribunal de Defensa de la Competencia –el anuncio de la fusión de Carrefour y Promodés en 1999 supuso un contraste de opiniones entre los defensores del nuevo grupo y aquellos que consideraban que los efectos sobre el comercio tradicional serían irreparables (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 1999)–.

Los principales resultados de los procesos de internacionalización y concentración, y por tanto de generación de grandes grupos de distribución, se pueden resumir en los siguientes:

- 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.
- Las empresas con muchos establecimientos pueden optar por la especialización o por la localización, aunque no se consiga la máxima eficiencia interna.
- Una gran empresa de distribución cuenta con facilidades para obtener condiciones favorables de financiación debido a la existencia de economías de escala y a la diversificación del riesgo.
- Las grandes empresas de distribución reciben más volumen de información del mercado debido a su mayor implantación territorial. Al mismo tiempo, en la publicidad que desarrollan cuentan con ventajas porque para que una campaña sea efectiva es necesario superar un umbral mínimo de dimensión y, además, utilizan medios de gran impacto.
- Las grandes empresas de distribución encuentran posibilidades para desarrollar nuevas tecnologías: facilidad para explotar sin peligro de imitación las innovaciones e incentivo a la modernización continua pa-



ra mantener su situación en el mercado.

- La concentración de ventas en grandes distribuidores favorece el crecimiento de la cuota de marcas del distribuidor: la sustitución de artículos del fabricante por artículos del distribuidor introduce presión sobre los procesos productivos de los fabricantes con escasa notoriedad.

En este contexto dinámico, competitivo y variado, la realidad legislativa ha venido a introducir considerables dosis de complejidad a través de, por ejemplo, la introducción de barreras de entrada al sector distributivo, la regulación de los horarios comerciales o el control de otros aspectos que pueden afectar a la competencia en el mercado. Las consecuencias de esta proliferación legislativa son muy variadas: la captura del legislador por parte de los grupos de interés; la aparición de efectos frontera entre comunidades autónomas vecinas con regulaciones diversas o los posibles efectos de ruptura del mercado y de incertidumbre para las empresas que operan en todo el territorio nacional (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 2003).

Desde la perspectiva de la demanda, las decisiones de los individuos aparecen influidas 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 (Martín, 2003). 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;
- la 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 períodos de esparcimiento como una necesidad.

El cuadro nº 3 resume algunas de las ideas que se han expuesto en este apartado enlazando, además, con el eje fundamental del trabajo: la calidad en los servicios distributivos. Esto es, la segmentación de la demanda se pone de manifiesto con los submercados específicos (jóvenes independientes, hogares con niños, parejas con doble sueldo, hogares acomodados, hogares modestos, desem-





CUADRO N° 3

**VALORACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS SEGÚN TIPOLOGÍA DE HOGARES**

	TENDENCIA	ATRIBUTOS VALORADOS DE UN ESTABLECIMIENTO	TIPO DE COMPRA
JÓVENES INDEPENDIENTES	ASCENDENTE	IMAGEN (40), PROXIMIDAD (30) Y CALIDAD (30)	COMPRA DE URGENCIA
HOGARES CON NIÑOS	DESCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y SURTIDO (30)	COMPRA FUERTE
PAREJAS CON DOBLE SUELDO	ASCENDENTE	IMAGEN (40), CALIDAD (30) Y HORARIO (30)	COMPRA DE URGENCIA
HOGARES ACOMODADOS	ASCENDENTE	IMAGEN (50), CALIDAD (30) Y PROXIMIDAD (20)	COMPRA DIARIA
HOGARES MODESTOS	ASCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y PROXIMIDAD (30)	COMPRA FUERTE
DESEMPLEADOS	DESCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y OFERTAS (30)	COMPRA FUERTE
TERCERA EDAD	ASCENDENTE	IMAGEN (70), CALIDAD (20) E IMAGEN (10)	COMPRA DIARIA

FUENTE: Tomado de Casares (1999).

pleados y tercera edad) que a la hora de llevar a cabo la adquisición de productos (compra diaria, compra fuerte o compra de urgencia) guían sus decisiones por la valoración de distintos atributos. La calidad del proceso distributivo resulta fundamental en varios casos y, por tanto, se configura como un importante elemento susceptible de análisis.

**SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA 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, por tanto, se ha precisado de una redefinición del concepto. El cuadro nº 4 resume alguna de las principales aportaciones desarrolladas sobre calidad durante el siglo XX.

CUADRO N° 4

**PRINCIPALES APORTACIONES SOBRE CALIDAD DURANTE EL SIGLO XX**

PERÍODO	AUTOR	APORTACIÓN
1900-1920	B. A. FISHER	<ul style="list-style-type: none"> <li>MÉTODOS RÁPIDOS Y PRODUCTIVOS DE DESARROLLO</li> <li>DISEÑO ESTADÍSTICO DE EXPERIMENTOS</li> </ul>
1920-1950	W. A. SHEWART	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONTROL DE CALIDAD PARA LAS PLANTAS PRODUCTIVAS</li> <li>PROCESO DE CONTROL ESTADÍSTICO</li> </ul>
1950-1970	W. E. DEMING	<ul style="list-style-type: none"> <li>RUEDA O CICLO DE DEMING</li> <li>CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD</li> </ul>
	A. FEIGENBAUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD TOTAL</li> </ul>
	J. M. JURAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>FUNDAMENTAL EL ROL DE LOS DIRIGENTES</li> <li>LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD</li> </ul>
	K. ISHIKAWA	<ul style="list-style-type: none"> <li>APARICIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD</li> <li>DIAGRAMA CAUSA-EFECTO</li> </ul>
DÉCADA SETENTA	P. B. CROSBY	<ul style="list-style-type: none"> <li>CREADOR DEL CONCEPTO DEFECTOS CERO</li> <li>PRINCIPIOS ABSOLUTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD</li> </ul>
DÉCADA OCHENTA	T. PETERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>GESTIÓN EN BUSCA DE LA EXCELENCIA</li> </ul>
	W. OUCHI	<ul style="list-style-type: none"> <li>TEORÍA Z</li> </ul>
	PORTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESTRATEGIA COMPETITIVA BASADA EN COSTES MÁS BAJOS Y DIFERENCIACIÓN</li> </ul>
DÉCADA NOVENTA	WEISSBERG, WILSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMPOWERMENT: CAMBIO EN EL SENTIDO DE LA DIRECCIÓN (MOTIVACIÓN)</li> </ul>

FUENTE: Tomado de Deulofeu (2002).

Así pues, en un primer momento, el sector industrial condicionado por la producción en serie comenzó a introducir prácticas relacionadas con la calidad. El

proceso de evolución de la calidad dentro de la época industrial se aborda en cuatro etapas diferenciadas (Lloréns y Fuentes, 2000):



- 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 pre-establecidos.
- 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.
- 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 –esto es,

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. En este contexto, la calidad en los servicios se sustenta en los siguientes retos (Grönroos, 1994):

- 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.
- Las empresas que fabrican bienes físicos tienen la necesidad de nuevos

medios para diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva; incrementar la calidad vía 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. La aportación de Reeves y Vendar (1994) relaciona todos estos conceptos:

- 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 (Lancaster, 1971), 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. Esto es, la calidad de un producto o servicio se refiere al grado en que se igualan o exceden las expectativas de los consumidores –se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor (Grönroos, 1994); la calidad es lo que los clientes dicen que es (Feigenbaum, 1996); o dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración (Ishikawa, 1995)–. El cuadro nº 5 explica detalladamente esta situación.



CUADRO N° 5

### NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE QUEDARÁ DETERMINADO POR LA DIFERENCIA ENTRE LA PERCEPCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS

<b>SATISFACCIÓN POSITIVA</b>	➔	<b>PERCEPCIÓN &gt; EXPECTATIVAS</b> CLIENTE MUY SATISFECHO
<b>SATISFACCIÓN NEUTRA</b>	➔	<b>PERCEPCIÓN = EXPECTATIVAS</b> CLIENTE SATISFECHO
<b>NO EXISTE SATISFACCIÓN</b>	➔	<b>PERCEPCIÓN &lt; EXPECTATIVAS</b> CLIENTE INSATISFECHO

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 6

### BASES DE LA CALIDAD TOTAL

- EL PRINCIPIO MÁS IMPORTANTE DE LA CALIDAD TOTAL ES LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE; ESTO ES, LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES EL REQUISITO MÁS IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO.
- LA CALIDAD TOTAL ABARCA A TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA.
- LA CALIDAD TOTAL SIGNIFICA EL COMPROMISO DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, SEA CUAL SEA SU PUESTO DE TRABAJO Y ACTIVIDAD.
- LA CALIDAD TOTAL SE EXTIENDE A TODA LA ORGANIZACIÓN PUESTO QUE CADA PERSONA ES PROVEEDOR Y CLIENTE INTERNO O EXTERNO DE OTRAS PERSONAS.
- LA CALIDAD TOTAL PONE ÉNFASIS EN LA PREVENCIÓN CON EL OBJETIVO DE HACER BIEN LAS COSAS A LA PRIMERA.
- LA CALIDAD TOTAL BUSCA LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO DE TODOS Y TIENE COMO OBJETIVO CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DE TODAS LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN-PARTICIPACIÓN SON ELEMENTOS DE COMPORTAMIENTO IMPRESCINDIBLES PARA EL ÉXITO DEL NUEVO SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.
- LA CALIDAD TOTAL IMPLICA LA FIJACIÓN PERMANENTE DE OBJETIVOS DE MEJORA Y EL SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE LOS RESULTADOS.

FUENTE: Adaptado de Llorens y Fuentes (2000).

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. Por un lado, el cuadro n° 6 desarrolla las bases fundamentales para comprender la expresión calidad total. Y, por otro, la aportación de Garvin (1987) adaptada al sector servicios sirve para puntualizar todas aquellas dimensiones que deben aparecer, y por tanto configuran, la calidad de servicio:

- Prestaciones: características funcionales primarias del servicio que permiten establecer comparaciones entre los mismos y, por tanto, 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 (percepción de la calidad) que está influida, entre otros aspectos, por experiencias anteriores, opiniones de terceros, publicidad...



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

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 –esto es, 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 (disminución de servicios defectuosos) supone un incremento de los outputs sin defectos y, en consecuencia, aumenta el ratio que mide la productividad (Lloréns y Fuentes, 2000).

Entre calidad y rentabilidad también existe una correlación positiva. Por un lado, si la empresa mejora la calidad en cualquiera de sus dimensiones conseguirá, además, aumentará su reputación en



el mercado y, en consecuencia, incrementar la lealtad de los clientes; los resultados indican un incremento de las ventas y, por tanto, 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...

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 (Llorens y Fuentes, 2000). 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...).
- 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...).

Por otra parte, también hay que apuntar la existencia de los costes de fallos o de incumplimiento (costes de la no 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:

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

### LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL COMERCIO MINORISTA

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 por tanto al comercio minorista, resulta bastante más complejo (AENOR, 2002).

Por una parte, en una empresa industrial se puede asegurar el cumplimiento de unos requisitos conocidos y medibles. 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.

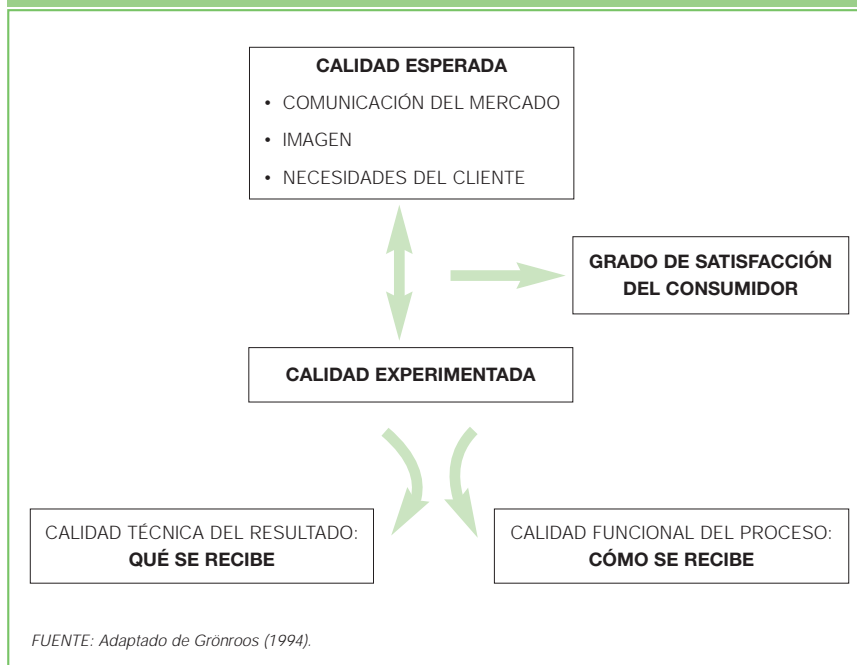
En relación con estas notas sobre el sector terciario, conviene destacar que Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) concluyen que los servicios cuentan con cuatro características básicas: intangibilidad (los servicios no son palpables), heterogeneidad (los servicios no pueden ser estandarizados), el carácter perecedero (los servicios no pueden ser inventariados) y, por último, la inseparabilidad entre la producción y el consumo.

Básicamente, la calidad de un servicio, tal y como es percibida por un cliente, tiene dos dimensiones (cuadro nº 7):

- Dimensión técnica: aquello que recibe el cliente tras la prestación del servicio; frecuentemente, los consu-

CUADRO Nº 7

### DIMENSIONES DE LA CALIDAD EXPERIMENTADA



midores 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 a las notas apuntadas 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. En este sentido, el cuadro nº 8 recoge algunas de las clasificaciones más habituales referidas a la tipología de servicios al cliente en los establecimientos comerciales.

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 tal y como muestra el cuadro nº 9.

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. 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,

CUADRO N° 8

## CLASIFICACIONES SOBRE TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS AL CLIENTE EN EL COMERCIO

### SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 1)

#### SERVICIOS LIGADOS AL PRODUCTO

- PRECIO, CALIDAD, MARCA
- PRESENTACIÓN, EMBALAJE, ACONDICIONAMIENTO
- SURTIDO: AMPLITUD, PROFUNDIDAD, PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, DE CONVENIENCIA

#### SERVICIOS LIGADOS AL ESTABLECIMIENTO

- EMPLAZAMIENTO: PROXIMIDAD, ACCESO, APARCAMIENTO
- ATRACTIVO: INTERIOR, EXTERIOR, SECCIONES, MECHANDISING
- TIPO DE VENTA: PERSONALIZADA, LIBRE ELECCIÓN, LIBRE SERVICIO
- HORARIOS DE APERTURA, PAGO TARJETA

#### SERVICIOS LIGADOS AL DISTRIBUIDOR

- ACOGIDA: PRESENTACIÓN, CONTACTO, CONFIANZA, AMABILIDAD, COMPETENCIA, ESPECIALIZACIÓN...
- RAPIDEZ: VENTA, PASO POR CAJA
- FORMA DE DISTRIBUCIÓN: CORRESPONDENCIA, CATÁLOGO, DOMICILIARIA, TELEFÓNICA, INTERNET...

### SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 2)

#### POSVENTA TÉCNICOS

- GARANTÍAS
- INFORMACIÓN USO
- INSTALACIÓN
- REPARACIONES
- REPUESTOS

#### POSVENTA COMERCIALES

- ENTREGAS
- CAMBIOS
- REEMBOLSOS
- ENCARGOS
- RAPIDEZ EJECUCIÓN

#### FINANCIEROS

- MODOS DE PAGO
- CRÉDITOS
- TARJETAS
- DESCUENTOS
- REBAJAS

#### MATERIALES DIVERSOS

- ASISTENCIA TÉCNICA
- SERVICIO TRANSPORTE
- CENTRO DE OCIO
- GUARDERÍAS

#### PSICOLÓGICOS

- IMAGEN DEL PRODUCTO
- IMAGEN DEL PUNTO DE VENTA
- COMODIDADES DEL ESTABLECIMIENTO
- PERSONALIZACIÓN
- CONFIANZA
- CONFIDENCIALIDAD
- INCERTIDUMBRE/RIESGO

#### PARACOMERCIALES

- BAR, CAFETERÍA...
- GASOLINERA
- SERVICIOS RÁPIDOS
- PRENSA, REVISTAS
- TELÉFONO PÚBLICO
- AGENCIA DE VIAJES

### SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 3)

#### EXÓGENOS DE CONFORT

- AMPLITUD DE SURTIDO
- PROXIMIDAD
- DISPONIBILIDAD PRODUCTOS
- CAMBIO ARTÍCULOS/DEVOLUCIÓN IMPORTE
- INFORMACIÓN SOBRE SECCIONES
- CONSEJO DE LOS VENDEDORES
- HORARIOS
- APARCAMIENTO
- OFICINA DE RECLAMACIONES
- OFICINA DE OBJETOS PERDIDOS
- EMPAQUETADO
- GUARDARROPAS, CONSIGNA
- LAVABOS
- PRESUPUESTOS SIN COSTE
- PEDIDO TELEFÓNICO
- CATÁLOGOS, MUESTRAS GRATUITAS

#### EXÓGENOS FINANCIEROS

- TARJETA DE CRÉDITO
- TARJETA DEL DISTRIBUIDOR
- CONCESIÓN DE CRÉDITO
- CHEQUES REGALO
- PRÁCTICAS DE DESCUENTO

#### ENDÓGENOS TÉCNICOS

- GARANTÍAS
- INFORMACIÓN USO
- INSTALACIÓN
- REPARACIONES
- REPUESTOS

#### EXÓGENOS PARACOMERCIALES

- AGENCIA DE VIAJES
- LISTA DE REGALOS
- DEPARTAMENTOS ESPECIALES
- BAR, CAFETERÍA

FUENTE: Adaptado de Gil (1995).

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 (AENOR, 2002). De forma gráfica, el cuadro n° 10 explica que la interacción entre las expectativas sobre el servicio (altas o bajas) y las percepciones sobre el mismo (malas o buenas) sirve para clasificar a los clientes en satisfechos, descontentos o con actitud neutra.

No debe confundirse calidad de servicio con cantidad de servicio. Esto es, 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 (Gil, 1995). Respeto a la cantidad de servicio, la distribución comercial viene desarrollándose entre los siguientes posicionamientos:

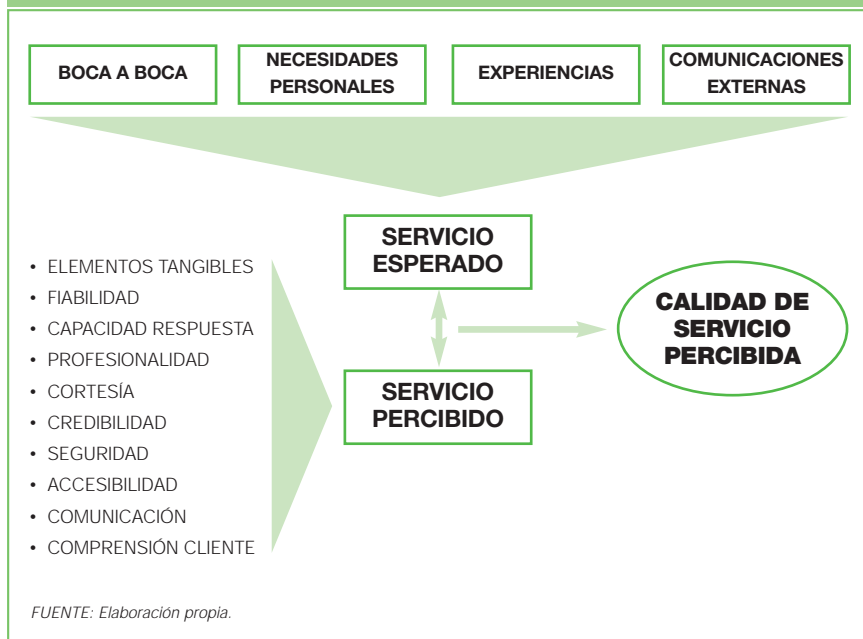
- Estrategia de pleno servicio. Los servicios son ofrecidos a todos los clientes durante el proceso de adquisición y, por tanto, la empresa considera estas prácticas como un coste que repercute sobre el precio o sobre el nivel de beneficio.
- Estrategia de opción a servicio. Los servicios son ofrecidos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

Las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la calidad del servicio para las actividades distributivas son



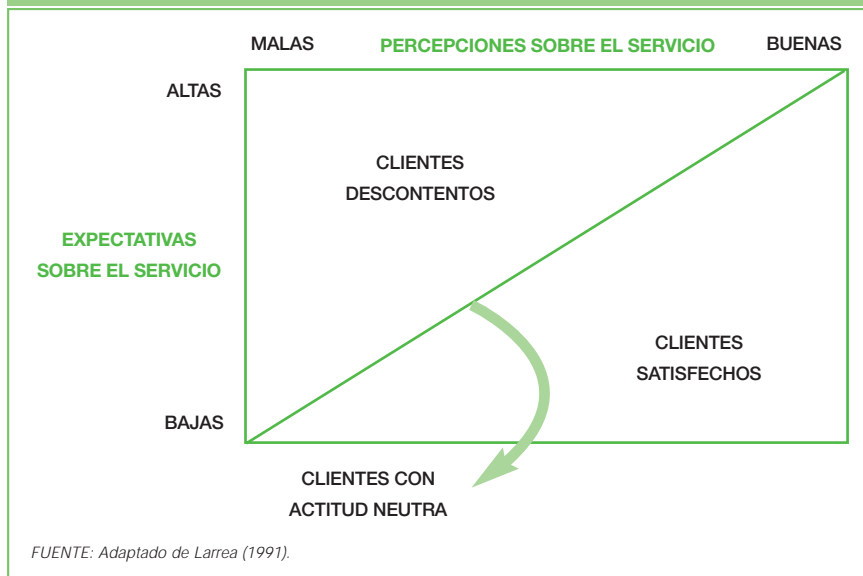
CUADRO N° 9

**CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA**



CUADRO N° 10

**CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS SERVICIOS**



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 fá-

cilmente aplicables a todos los establecimientos comerciales. La aportación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) intenta aglutinar los elementos que son determinantes para acotar una estrategia basada en la calidad (cuadro nº 11). De la

misma forma, Grönroos (1994) utiliza seis criterios para acercarse 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).
- **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).

CUADRO N° 11

## DETERMINANTES DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LOS SERVICIOS

1. LA **FIABILIDAD** IMPLICA LA COHERENCIA Y SEGURIDAD EN LA ACTUACIÓN
  - LA EMPRESA REALIZA EL SERVICIO CORRECTAMENTE A LA PRIMERA
  - EXACTITUD EN LA FACTURACIÓN
  - CORRECTO MANTENIMIENTO DE LOS ARCHIVOS
  - REALIZACIÓN DEL SERVICIO EN EL TIEMPO DESIGNADO
2. LA **CAPACIDAD DE RESPUESTA** HACE REFERENCIA A LA VOLUNTAD O DESTREZA DE LOS EMPLEADOS PARA PRODUCIR UN SERVICIO
  - RAPIDEZ EN EL SERVICIO
  - LAS TRANSACCIONES TIENEN LUGAR INMEDIATAMENTE
  - ATENCIÓN AL CLIENTE CON RAPIDEZ
  - DAR UN SERVICIO RÁPIDO
3. LA **PROFESIONALIDAD** SIGNIFICA POSEER LAS DESTREZAS Y EL CONOCIMIENTO NECESARIOS
  - CONOCIMIENTO Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS QUE ESTABLECEN CONTACTOS CON EL PÚBLICO
  - CONOCIMIENTO Y DESTREZA DEL PERSONAL DE APOYO OPERATIVO
  - CAPACIDAD INNOVADORA DE LA ORGANIZACIÓN
4. LA **ACCESIBILIDAD** IMPLICA EL ACERCAMIENTO Y LA FACILIDAD DEL CONTACTO
  - EL SERVICIO ES FÁCILMENTE ACCESIBLE
  - EL TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL SERVICIO NO ES LARGO
  - HORAS APROPIADAS DE FUNCIONAMIENTO
  - LOCALIZACIÓN CÉNTRICA DE LAS INSTALACIONES
5. LA **CORTESÍA** ABARCA LA EDUCACIÓN, EL RESPETO, LA CONSIDERACIÓN Y LA AMABILIDAD DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
  - CONSIDERACIÓN CON LAS PROPIEDADES DEL CONSUMIDOR
  - ASPECTO LIMPIO Y PULCRO DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
6. LA **COMUNICACIÓN** SIGNIFICA MANTENER A LOS CLIENTES INFORMADOS EN UN LENGUAJE QUE PUEDAN COMPRENDER Y, ADEMÁS, ESCUCHARLOS
  - EXPLICACIÓN DEL SERVICIO EN SÍ
  - EXPLICACIÓN DEL CONTENIDO DEL SERVICIO
  - EXPLICACIÓN DE LA PONDERACIÓN ENTRE EL SERVICIO Y EL COSTE
  - ASEGURAR A LOS CONSUMIDORES QUE CUALQUIER PROBLEMA SE SOLUCIONARÁ
7. LA **CREDIBILIDAD** IMPLICA CONFIANZA, VEROSIMILITUD, HONESTIDAD Y TENER PRESENTE EL INTERÉS DEL CLIENTE
  - NOMBRE DE LA EMPRESA
  - REPUTACIÓN DE LA EMPRESA
  - CARACTERÍSTICAS HUMANAS DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
  - GRADO DE DIFICULTAD EXISTENTE EN LAS INTERACCIONES
8. LA **SEGURIDAD** ES ESTAR A SALVO DE PELIGROS, RIESGOS O DUDAS
  - SEGURIDAD FÍSICA
  - SEGURIDAD FINANCIERA
  - CONFIDENCIALIDAD
9. LA **COMPRENSIÓN / CONOCIMIENTO DEL CLIENTE** IMPLICA UN ESFUERZO POR ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
  - COMPRENDER LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CLIENTE
  - PROPORCIONAR UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA
  - RECONOCER AL CLIENTE HABITUAL
10. LOS **ELEMENTOS TANGIBLES** INCLUYEN LAS PRUEBAS FÍSICAS DEL SERVICIO
  - INSTALACIONES FÍSICAS
  - ASPECTO DEL PERSONAL
  - HERRAMIENTAS O EQUIPOS UTILIZADOS PARA PROPORCIONAR EL SERVICIO
  - REPRESENTACIÓN FÍSICA DEL SERVICIO
  - OTROS CLIENTES EN LAS INSTALACIONES

FUENTE: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

Los cuadros n° 12 y 13 inciden sobre las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la calidad del servicio para las actividades distributivas. El cuadro n° 12 detalla, desde una perspectiva práctica, cómo se pueden evaluar conceptos como la credibilidad, la experiencia, el aprendizaje y conocimiento o la tangibilidad. Mientras que el cuadro n° 13, desde el trabajo de campo desarrollado por la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000), plantea la valoración de diferentes atributos que han efectuado los consumidores delimitando la calidad de servicio percibida y, por tanto, el nivel de satisfacción con el proceso de adquisición.

### GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA

Durante los últimos años han ido surgiendo un número considerable de 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.

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.





CUADRO Nº 12

## INDICADORES DE CALIDAD PARA VALORAR LA CREDIBILIDAD, LA EXPERIENCIA, EL APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO Y LA TANGIBILIDAD

### INDICADORES DE LA CALIDAD: CREDIBILIDAD

#### PRESTIGIO

- POSICIÓN RÁNKING
- PREMIOS
- REFERENCIAS PÚBLICAS
- Nº ESTABLECIMIENTOS
- CAPITAL SOCIAL
- Nº DEPENDIENTES

#### CONFIANZA

- CUOTA DE MERCADO
- PERFIL DEL CLIENTE
- FIDELIDAD CLIENTELA
- Nº CLIENTES (n)/Nº CLIENTES (n-1)
- ENCUESTA A CLIENTES

#### INTERÉS

- INCREMENTO PRODUCTIVIDAD (VTAS. x EMPLEADO (n)/VTAS. x EMPLEADO (n-1))
- ENCUESTA EMPLEADOS
- INFORMES INTERNOS

#### EXPERIENCIA

- CURRÍCULUM
- AÑOS DE ACTIVIDAD

#### COMPETENCIA

- Nº ERRORES TÉCNICOS
- ENCUESTA A CLIENTES
- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
- Nº QUEJAS SOLICITADAS/  
Nº TOTAL QUEJAS
- REFERENCIAS EN REVISTAS  
ESPECIALIZADAS

#### GARANTÍA

- INFORMACIÓN
- CLÁUSULAS PENALIZACIÓN
- TIEMPO DE GARANTÍA
- RESPUESTA NO SATISFACCIÓN (REPOSICIÓN, DEVOLUCIÓN DINERO...)

### INDICADORES DE LA CALIDAD: EXPERIENCIA

#### FIABILIDAD

- Nº RECLAMACIONES/Nº ENTREGAS
- Nº RETRASOS/TOTAL PEDIDOS
- CUMPLIMIENTO COMPROMISOS
- ETIQUETAJE

#### CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Nº CONSULTAS RESUELTAS/Nº TOTAL CONSULTAS
- TIEMPO RESPUESTA CONSULTAS
- TIEMPO FINALIZACIÓN SERVICIO

#### CORTESÍA

- ENCUESTA CLIENTE
- AUDITORÍA EXTERNA

#### ACCESIBILIDAD

- TRANSPORTE PÚBLICO
- TIEMPO DE ESPERA MEDIO
- Nº DE LLAMADAS PERDIDAS

- Nº LLAMADAS ESPERA
- EXISTENCIA CONTESTADOR
- SEÑALIZACIONES

- APARCAMIENTO PRÓXIMO
- HORARIO
- UBICACIÓN ESTABLECIMIENTO

#### COMPRENSIÓN

- Nº PEDIDOS/Nº TOTAL OFERTAS

- Nº PEDIDOS/Nº TOTAL MUESTRAS ENVIADAS

- CAPACIDAD PERSONALIZACIÓN SERVICIO

### INDICADORES DE LA CALIDAD: APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

#### SATISFACCIÓN EMPLEADOS

- CLIMA LABORAL
- ANTIGÜEDAD EMPLEADOS

#### PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS

- Nº DÍAS DE BAJA
- VOLUMEN VENTAS

#### MOTIVACIÓN

- HORAS EXTRA POR EMPLEADO
- SUGERENCIAS POR EMPLEADO

#### FORMACIÓN

- EMPLEADOS RECIBEN FORMACIÓN/TOTAL EMPLEADO
- ESTUDIOS REGLADOS Y NO REGLADOS POR EMPLEADO

### INDICADORES DE LA CALIDAD: TANGIBILIDAD

#### INSTALACIONES

- CATÁLOGO
- LIMPIEZA
- ÚLTIMA REFORMA
- SISTEMA ANTIINCENDIOS
- HILO MUSICAL
- ALARMA

#### PERSONAL

- AUDITORÍA EXTERNA
- UNIFORME DE TRABAJO

#### OTROS

- BOLSAS, ENVOLTORIOS...
- MERCHANDISING

FUENTE: Elaboración propia basada en distintas fuentes.

– Estilo de dirección autárquico 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 debi-

do, 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 for-



CUADRO N° 13

## ATRIBUTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

TRATO DISPENSADO POR LOS EMPLEADOS A LOS COMPRADORES	
VALORACIÓN EXCELENTE	VALORACIÓN INSATISFACTORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATENCIÓN SOBRESALIENTE</li> <li>• DELICADEZA EN EL TRATO</li> <li>• EMPEÑO EN AGRADAR</li> <li>• MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS</li> <li>• TRATO DIRECTO Y FAMILIAR</li> <li>• ATENCIÓN RÁPIDA</li> <li>• FORMALIDAD, CONFIANZA</li> <li>• TRATO PERSONALIZADO</li> <li>• CONOCIMIENTO DE LAS PREFERENCIAS DE CADA CLIENTE</li> <li>• ATENCIÓN EXCLUSIVA</li> <li>• PLENA LIBERTAD EN EL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• APORTACIÓN DE CONSEJOS SIN OBLIGACIÓN O COMPROMISO DE COMPRA</li> <li>• TIENEN DETALLES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MALA ATENCIÓN</li> <li>• NULA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS</li> <li>• NO HAY NINGUNA RELACIÓN</li> <li>• LARGA ESPERA PARA SER ATENDIDO</li> <li>• VARIABILIDAD EN EL TRATO CONFORME A LOS EMPLEADOS Y LOS MOMENTOS DE COMPRA</li> <li>• ATENCIÓN DIFERENCIADA ENTRE LOS CLIENTES (CLASISMO)</li> <li>• FRIALDAD EN EL TRATO</li> <li>• COMPROMISO DE COMPRA</li> </ul>
PROFESIONALIDAD Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO COMERCIAL	
VALORACIÓN EXCELENTE	VALORACIÓN INSATISFACTORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SABER RÁPIDAMENTE LO QUE BUSCA EL CLIENTE</li> <li>• CONSEJOS ÚTILES</li> <li>• SINCERIDAD</li> <li>• CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS</li> <li>• EFICACIA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS</li> <li>• INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO CORRECTOS</li> <li>• ESFUERZO POR BUSCAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE</li> <li>• ACTUALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS</li> <li>• FORMALIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VENDER POR VENDER</li> <li>• POCA PROFESIONALIDAD Y DEDICACIÓN</li> <li>• DESCONOCIMIENTO DE LAS PROPIEDADES DE LOS PRODUCTOS</li> <li>• INOPERANCIA EN LA RESOLUCIÓN DE QUEJAS</li> <li>• CONSEJOS ESCASOS, INÚTILES</li> <li>• OCULTACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS</li> <li>• DESCONFIANZA</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	
VALORACIÓN EXCELENTE	VALORACIÓN INSATISFACTORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMPLIA VARIEDAD</li> <li>• MUCHOS PRODUCTOS QUE FAVORECEN LA ELECCIÓN</li> <li>• ACCESIBILIDAD A LOS PRODUCTOS</li> <li>• COLOCACIÓN Y PREPARACIÓN ADECUADAS</li> <li>• BUENA CALIDAD, BUEN DISEÑO</li> <li>• ADECUADA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO</li> <li>• PRECIOS ASEQUIBLES</li> <li>• PRECIOS IGUALES, PERO SERVICIOS ACCESORIOS DISTINTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE VARIEDAD</li> <li>• PRODUCTOS COLOCADOS EN LUGARES INALCANZABLES PARA EL CLIENTE</li> <li>• ESCASA COMODIDAD PARA ACCEDER A LOS PRODUCTOS</li> <li>• EXPOSICIÓN ANTICUADA, PRODUCTOS AMONTONADOS</li> <li>• PRODUCTOS CAROS</li> <li>• PROBLEMAS PARA DESCAMBIAR LOS PRODUCTOS</li> </ul>
PROPIEDADES DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	
VALORACIÓN EXCELENTE	VALORACIÓN INSATISFACTORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIMPIEZA ADECUADA</li> <li>• ESCAPARATES ATRACTIVOS</li> <li>• RENOVACIÓN HABITUAL DE ESCAPARATES Y EXPOSITORES</li> <li>• EXPOSICIÓN DE NOVEDADES</li> <li>• SINGULARIDAD, ENCANTO</li> <li>• AMBIENTACIÓN DEL LOCAL</li> <li>• COMODIDAD EN LA TIENDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN ANTICUADA</li> <li>• FACHADA DETERIORADA, PINTADA</li> <li>• RÓTULOS ROTOS O DETERIORADOS</li> <li>• CALOR, FRÍO</li> <li>• INCOMODIDAD</li> <li>• MALOS OLORES</li> <li>• POCA ILUMINACIÓN</li> <li>• ESCAPARATE ABANDONADO O DESFASADO</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000).

ma 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.

Como resultado de estas barreras, el cuadro N° 14 cuantifica algunos de los costes de no calidad que soporta el comercio minorista.



CUADRO N° 14

### LOS COSTES DE NO CALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA

- EL 96% DE LOS CLIENTES INSATISFECHOS NO SE QUEJAN, SIMPLEMENTE SE VAN Y NUNCA VUELVEN
- UN CLIENTE INSATISFECHO CON NUESTRO SERVICIO, QUE SE QUEJÓ, SIGNIFICA QUE HA HABIDO 20 CLIENTES INSATISFECHOS CON NUESTRA FORMA DE ACTUAR QUE NO SE HAN QUEJADO
- LOS CLIENTES INSATISFECHOS TRANSMITEN SU INSATISFACCIÓN A 9 O MÁS PERSONAS PORQUE SIEMPRE UNA MALA EXPERIENCIA SERÁ UN BUEN MOTIVO DE CONVERSACIÓN
- 20 CLIENTES INSATISFECHOS, POR 9 PERSONAS A LAS QUE SE LO CONTARON, SUPONEN 180 PERSONAS INFLUIDAS Y POTENCIALMENTE INSATISFECHAS CON EL SERVICIO PRESTADO
- CUESTA 5 VECES MÁS CONSEGUIR UN NUEVO CLIENTE QUE VENDERLE A UN CLIENTE HABITUAL, PUESTO QUE VENDERLE A UN DESCONOCIDO IMPLICA PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, DESCUENTOS, REGALOS...
- 180 PERSONAS (POR 5 VECES EL COSTE DEL PRODUCTO) SIGNIFICAN QUE SE PODÍAN HABER REALIZADO UNAS VENTAS DE HASTA 900 VECES EL COSTE DEL PRODUCTO (HAY QUE CONSIDERAR, ADEMÁS, QUE EL PRIMER CLIENTE INSATISFECHO PODRÍA HABER COMPRADO OTROS ARTÍCULOS DIFERENTES)
- UN CLIENTE REALIZA A LO LARGO DE SU VIDA UN VOLUMEN DETERMINADO DE COMPRAS Y, POR TANTO, PERDER UNA VENTA ES INSIGNIFICANTE COMPARADO CON PERDER UN CLIENTE
- 180 PERSONAS (POR EL VOLUMEN POTENCIAL DE COMPRAS REALIZADO POR UN CLIENTE INSATISFECHO A LO LARGO DE SU VIDA) SUPONEN UNAS VENTAS PERDIDAS MUY IMPORTANTES PARA CUALQUIER ESTABLECIMIENTO

FUENTE: Adaptado de AENOR (2002).

Diferentes autores, como por ejemplo Rebollo y Casares (2001), vienen apuntando la necesidad de abandonar el enfoque ventas que caracteriza a una gran parte de la distribución comercial y pasar a un enfoque marketing, donde las estrategias de calidad resultan más fáciles de aplicar. En este sentido, hay que recalcar que el objetivo para el enfoque marketing es incrementar los beneficios a través de la satisfacción del consumidor, tal y como muestra el cuadro n° 15.

El cuadro n° 16 representa el modelo de gestión de la calidad del servicio desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) y adaptado a la distribución comercial. Por un lado, aparece el área de desenvolvimiento del cliente que desemboca en el servicio esperado y, por otro, las actuaciones que llevan a cabo los comerciantes hasta la prestación del servicio. Como aportación fundamental de estos

autores –además, lógicamente, de la configuración de la herramienta SERVQUAL– conviene resaltar los distintos gap o desfases que se producen en la gestión de la calidad entre clientes y comerciantes.

- GAP 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 gerencia los análisis del personal que tiene trato directo con la clientela.
- GAP 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 principa-

les se centran en los procedimientos de planificación.

- GAP 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.
- GAP 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.
- GAP 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.

El cuadro n° 17, apoyándose en el trabajo de campo que ha realizado la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000), introduce alguna de las principales divergencias entre las percepciones de los comerciantes y de los consumidores. De forma concisa, mientras que los comerciantes creen que deben mejorar en escaparates, fachadas, exposición de productos o comodidad y decoración de los establecimientos, los consumidores valoran como especialmente relevantes otros aspectos completamente distintos y relacionados con el trato, la relación calidad-precio, la libertad de compra en el establecimiento o la acogida que le dispensa el comerciante. Sin lugar a dudas, estos planteamientos serían extrapolables a otras muchas actividades distributivas.

Entre los distintos modelos de gestión de la calidad que tienen una aplicación sobre el comercio minorista puede destacarse el desarrollado por Juran y Gryna (1993) que se denomina *Trilogía de la calidad de Juran*, debido a que se apoya en tres pilares:







CUADRO N° 17

**PRELACIÓN DE ATRIBUTOS PARA CONSUMIDORES Y COMERCIANTES**

ATRIBUTOS	ORDEN DE MEJORA PARA COMERCIANTES	ORDEN DE IMPORTANCIA PARA CONSUMIDORES	ORDEN DE SATISFACCIÓN PARA CONSUMIDORES
TRATO	17	1	6
RELACIÓN CALIDAD-PRECIO	15	2	14
PODER ENTRAR, MIRAR SIN AGOBIOS	10	3	10
RECIBIMIENTO, ACOGIDA	13	4	11
CALIDAD DE PRODUCTOS	16	5	2
EMPLEADOS, PROPIETARIOS	14	6	9
CONOCIMIENTO PRODUCTOS, ASESORAMIENTO	11	7	4
LIMPIEZA Y ORDEN	6	8	1
HONESTIDAD Y SINCERIDAD	18	9	15
FACILIDAD PARA RECLAMAR	12	10	17
DETALLES, DESCUENTOS	5	11	18
COMODIDAD, DECORACIÓN	4	12	5
RENOVACIÓN, NOVEDADES	7	13	12
SERVICIOS POSVENTA	8	14	16
ESCAPARATES	1	15	8
EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS	3	16	7
ASPECTO, IMAGEN	9	17	3
FACHADA	2	18	13

FUENTE: Adaptado de Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000).



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.

**NOTAS FINALES**

Este trabajo ha pretendido acoplar las principales ideas y planteamientos sobre la gestión de la calidad a las actividades distributivas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) considera calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Sin ningún lugar a dudas, durante los próximos años las actividades de distribución comercial tendrán que hacer un esfuerzo para que las expectativas de sus clientes queden suficientemente colmadas con el proceso de com-

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 cumplir las



praventa que se desarrolla en sus establecimientos.

La calidad del servicio se concibe como el principal elemento diferenciador frente al resto de competidores. Ahora bien, el concepto de calidad es poco preciso y engloba elementos heterogéneos de la actividad comercial: fiabilidad, capacidad de respuesta, cortesía, comunicación, elementos tangibles... De forma sintética, podría hablarse de calidad objetiva (verificación con respecto a un estándar) y de calidad percibida (evaluaciones subjetivas de cada individuo). Los comerciantes deben descomponer el proceso de evaluación y mejora de la calidad en partes manejables porque entonces podrán definir los niveles de calidad en los que desean competir (la buena gestión de la calidad consiste en mejorar cien cosas en un 1% y no una sola cosa en un 100%).

Este artículo ha revisado, en primer lugar, la situación actual del comercio interior destacando la relevancia de los procesos de concentración e internacionalización, la proliferación de los mercados marquistas, la eclosión legislativa sobre distribución comercial y los cambios en los consumidores. A continuación se ha pretendido explicar el significado y la importancia de la calidad para una economía terciarizada. Los dos apartados siguientes han servido para ofrecer una visión sobre la implantación en la mejora continua de la calidad en la distribución comercial; los temas abordados han girado sobre las principales aportaciones desarrolladas en Estados Unidos, Japón y varios países escandinavos. ■

**VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO**

Universidad Complutense de Madrid  
vjmartin@ccee.ucm.es

NOTA: Una parte de los contenidos de este trabajo fueron expuestos por el autor en las XII Jornadas de Comercio Interior celebradas en Barcelona el 20 y 21 de septiembre y organizadas por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. En la versión final de este artículo han colaborado Evangelina Aranda, Arturo Molina y Jesús Santos, profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha.

## BIBLIOGRAFÍA

- AC NIELSEN (2004): *Anuario Evolución*. AC Nielsen. Madrid.
- AENOR (2002): *Guía de implementación de la especificación AENOR de la calidad de servicio para el pequeño comercio*. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- ALIMARKET (2004): "Distribución: Mercadona se consolida como cadena líder", *Alimarket*, Marzo.
- ARANDA, E., CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2004): "El tejido social del comercio. Contribución al mercado de trabajo", *Distribución y Consumo*, Marzo-Abril.
- CASARES, J. (1995): *Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas*. Dykinson. Madrid.
- CASARES, J. (1999): "Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización". Conferencia en la UIMP. Santander.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. 2ª Edición. Civitas. Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): *Libro Blanco del Comercio*. Comisión Europea. Bruselas.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (1999): *Análisis general del impacto de las grandes organizaciones del comercio*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Mimeografiado. Madrid.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (2002): *Ponencia sobre Distribución Comercial*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Mimeografiado. Madrid.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (2003): *Comercio Interior: Guía de Legislación Comparada*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Madrid.
- DEULOFEU, J. (2002): *Gestión de calidad total en el comercio minorista*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (2002): "Concentración", *Distribución Actualidad*, nº300.
- FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE COMERCIO DE BURGOS (2000): *Guía de Calidad del Pequeño Comercio*. Federación de Empresarios de Comercio de Burgos.
- FEIGENBAUM, A.V. (1996): *Control total de la calidad*, CECSA, México.
- FUNDACIÓN LA CAIXA (2004): *Anuario Económico de España 2004*. Fundación de Estudios La Caixa. Barcelona.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- GIL, I. (1995): *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors, Swedish School of Economics and Business Administration.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan, Inc. Versión castellano (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1995): *Guía de control de calidad*. UNIPUB. Nueva York.
- JURAN, J.M. y GRZYNA, F.M. (1993): *Manual de control de la calidad*. Mc Graw Hill. Madrid.
- KOTLER, P. y otros (2000): *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- LANCASTER, K. (1971): *Consumer Demand. A New Approach*, Columbia University Press, Nueva York y Londres.
- LARREA, P. (1991): *Calidad de servicio*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- LLORENS, F. y FUENTES, M. (2000): *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- MARTÍN CERDEÑO, V.J. (2003): "El consumidor español. Factores que determinan su comportamiento", *Distribución y Consumo*, Julio-Agosto.
- REBOLLO, A. y CASARES, J. (2001): "La respuesta de los mercados municipales minoristas a las nuevas formas de comercio", *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre.
- REEVES, C. A. y VENDOR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* (AMA, otoño).
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, nº1.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.