

# Claves para el éxito de la calidad en el comercio detallista

■ JOAQUIM DEULOFEU AYMAR

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona

**S**i hacemos un rápido diagnóstico del sector, llegaremos a la conclusión clara de que la competitividad está creciendo día a día, y que existe un cambio continuo de los hábitos de consumo, con lo que los sistemas tradicionales de gestionar los negocios detallistas están obsoletos, al no poder hacer frente a los nuevos retos que nos exigen, sobre todo, mucha flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo.

Lo que intentaré en este artículo es plantear las bases de un sistema de gestión que ayude a los máximos responsables de un negocio detallista, a hacer frente a los nuevos retos del mercado. Este sistema de gestión está basado en el concepto de la Calidad Total, y es ya una realidad en algunas PYME familiares a las que asesoro.

Pero antes de entrar en el sistema o modelo en concreto a aplicar, quisiera en-

trar en el concepto de la calidad en el servicio, puesto que ello nos va a llevar a la necesidad de establecer unos indicadores internos de gran ayuda para poder evaluar continuamente la calidad de nuestros servicios.

Los servicios son, por definición, intangibles, además de heterogéneos, puesto que no pueden ser estandarizados por la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Son también perecederos, en el sentido de que el servicio no utilizado no puede almacenarse y utilizarse más adelante. Y son inseparables, situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

Estas características provocan que la evaluación de la calidad de un servicio sea difícil de evaluar. Para solucionar este problema, deberemos preguntarnos qué es lo que busca el cliente cuando va a comprar. En la mayoría de las ocasiones,

podemos observar que busca credibilidad, cierta tangibilidad, por las instalaciones, el aspecto del personal de venta, su nivel de atención, empatía, seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta. Esto configurará una serie de dimensiones del servicio que, si las cumplimos, sabremos que estamos ofreciendo calidad en nuestro servicio. En este momento es cuando debemos pensar en una serie de indicadores internos a implantar, para así saber en todo momento si cumplimos con esas dimensiones (ver cuadro nº 1). El cliente se convierte en el juez de la calidad del servicio determinando el nivel de exigencia del mismo.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL COMERCIO DETALLISTA

El sistema propuesto se basa en primer lugar en la implicación de la dirección, que debe ejercer un auténtico liderazgo,



CUADRO N° 1  
INDICADORES

• TANGIBLES	• N° DE REFERENCIAS
• PRESTIGIO	• PARTICIPACIÓN SOCIEDAD CIVIL
• CONFIANZA	• N° CLIENTES AÑO (-n) (n-1)
• INTERÉS	• VENTAS POR EMPLEADO (-n) (n-1)
• COMPETENCIA	• N° DE ERRORES TÉCNICOS
• GARANTÍA	• RESPUESTA A NO SATISFACCIÓN
• FIABILIDAD	• N° RETRASOS/N° PEDIDOS
• CAPACIDAD DE RESPUESTA	• N° PEDIDOS RESUELTOS/TOTAL
• ACCESIBILIDAD	• N° PLAZAS DE APARCAMIENTO
• COMPRENSIÓN	• N° OFERTAS TERMINADAS EN PEDIDO/TOTAL

FUENTE: Elaboración propia.

dando una mayor participación de todos en la toma de decisiones, implicando a clientes y proveedores en la propia gestión, y que en definitiva dirija con las personas. La característica principal será dar un enfoque de la empresa hacia el cliente, permitiendo así una rápida detección de sus necesidades.

#### LIDERAZGO

Este liderazgo deberá definir para la empresa una cultura basada en la misión, razón de ser y objetivo principal, la visión, a dónde se quiere llegar en un futuro próximo y los valores compartidos. Una vez consensuada esta cultura, se tendrá que ser capaz de transmitirla a toda la organización.

En la mayoría de empresas en las que he estado implantando este sistema, ha sido necesario revisar las responsabilidades, dada la existencia de los "espacios en blanco", es decir, aquellas responsabilidades que están compartidas o aquellas que nadie asume, y que son motivo de múltiples confusiones, errores y problemas. Es por ello indispensable definir en profundidad las responsabilidades y diseñar un organigrama claro y transparente.

Hasta aquí, podríamos decir que tendríamos sentadas las bases para poder empezar a trabajar dos ejes fundamentales o columnas que van a sostener

GRÁFICO N° 1  
FACTORES QUE CONDICIONAN EL ÉXITO DEL NEGOCIO



FUENTE: Elaboración propia.

el Sistema de Calidad, los procesos y las personas, que nos permitirán dar el enfoque necesario hacia el cliente, y que persiguen como objetivo principal para la empresa la maximización de la satisfacción del cliente, sin olvidar el entorno desde dos puntos de vista, la competencia y la ubicación de los establecimientos, que lógicamente condicionarán el éxito del negocio. (ver gráfico nº 1).

#### PROCESOS

Son aquellas actividades y tareas correspondientes que, partiendo de unas entradas iniciales, como son las necesidades y expectativas del cliente, deben aportar un valor añadido para así obtener unas salidas que den satisfacción a los requerimientos del cliente. Si profundizamos en esta definición, podremos llegar a identificar los procesos de un comercio detallista.

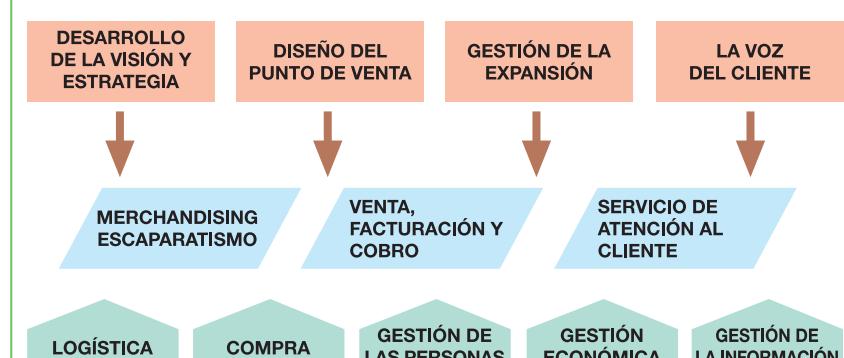


ta, y de hecho es lo primero que se tendrá que hacer. A partir de la identificación de los procesos, que en general serán de 12 a 18, en función del nivel de integración comercial de la empresa y de su dimensión. Para explicarlo con mayor claridad, siempre es bueno remitirse a ejemplos concretos; compras, ventas, gestión de la información, gestión administrativa, la voz del cliente, etc., son procesos.

Una vez tengamos identificados los procesos, será necesario poner un orden determinado; para ello, los clasificaremos en tres tipos, los procesos estratégicos los clave y los de soporte. Los estratégicos, serán los procesos que den guías a los clave, que serán la razón de ser de la empresa y aquello que ve el cliente y los de soporte son los que darán apoyo suficiente, para el eficaz funcionamiento de la organización. Como siempre un ejemplo es mejor, véase el mapa de procesos del gráfico nº 2.

Identificados los procesos, y diseñado el mapa correspondiente, se seleccionan aquellos procesos que se creen prioritarios, y se asignan a los mismos equipos de mejora interfuncionales, es decir, serán equipos de trabajo, con miembros de diversas áreas de la empresa, tienda, almacén, administración, etc., puesto que en general, en cualquier proceso, sobre todo los clave, están implicadas la mayoría de las áreas de un comercio detallista. Estos equipos de mejora tendrán como

GRÁFICO N° 2  
MAPA DE PROCESOS



objetivo fundamental llegar a un consenso en cuanto a las mejoras a aportar a la dirección. Su funcionamiento es diverso, pero destacaría lo siguiente:

- Hay que establecer unas normas de comportamiento.
- Definir la misión del equipo, en consenso.
- Diseñar el proceso actual.
- Identificar indicadores para su medición, dado que todo aquello que no se mida, no se podrá mejorar.
- Identificar problemas y actividades que no aporten valor añadido.
- Priorizar problemas.
- Identificar soluciones e ir mejorando el proceso.

La idea clave es que estos equipos de mejora perduren en el tiempo, dado que toda empresa, al tener un entorno cambiante continuamente, los procesos también habrá que ir mejorándolos continuamente, adaptándose a estos cambios; es decir, es necesaria una mejora continua.

#### PERSONAS

Este es el segundo eje o columna que debe sustentar el sistema de gestión de calidad. Aquí el objetivo fundamental es conseguir la implicación de todas las personas de la organización.

Para conseguir la implicación, en primer lugar se tendrá que ofrecer desde la dirección la formación necesaria para, en

una segunda fase, en la que se generarán equipos de mejora, conseguir su participación y que asuman una serie de responsabilidades. Con los equipos de mejora en funcionamiento, obtendremos una mejora evidente en la comunicación, aspecto este siempre problemático, en todas y cada una de las empresas. Con la formación, participación, responsabilización y comunicación obtendremos aquello que a nivel directivo es tan anhelado, la motivación, y por tanto la implicación, el objetivo que se pretendía.

En el gráfico nº 1 hemos visto que entre los procesos y las personas debe existir un consenso. Esto significa que un proceso no puede venir definido de entrada por la dirección, o por un experto consultor, esto sería un error de principio. Los procesos tienen que ser consensuados por las personas, es decir por los equipos de mejora correspondiente, sobre todo los procesos clave. Al ser tan importante el consenso, a todo miembro de un equipo de mejora se le detalla aquello que se puede destacar como más importante a tener en cuenta en todo consenso (ver cuadro nº 2).

Otra herramienta o instrumento necesario aquí, aparte de los equipos de mejora, es el análisis del clima laboral. El objetivo es obtener información de la opinión de las personas sobre aspectos diversos de la empresa, y que se consideran claves para su buen funcionamiento, y que de los resultados se derive un plan de actuación concreto para la mejora general. Este tipo de análisis, que se basa en una encuesta de clima laboral a todo el personal, consigue también la implicación de las personas, siempre y cuando se realice con el máximo rigor y objetividad posible. Para ello es imprescindible que las encuestas sean anónimas, que se haga una presentación previa de la misma, con instrucciones e ítems muy claros, y que lo realice una empresa externa especializada.

#### LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Este debe ser el objetivo principal de todo Sistema de Calidad Total. Para ello es im-

CUADRO N° 2

#### GUÍA PARA LLEGAR AL CONSENSO

- ASEGURARSE QUE CADA PERSONA SEA Y SE SIENTA ESCUCHADA
- NO VOTAR, PROMEDIAR, ETC. EL OBJETIVO ES DIALOGAR HASTA CONSEGUIR UN ACUERDO EL CUAL TODOS APOYEN
- NO SE RINDA PARA CONSEGUIR UN ACUERDO; CONSIDERE LAS DISCREPANCIAS COMO CONSTRUCTIVAS
- SEA ABIERTO, CREATIVO
- ESCUCHE ACTIVAMENTE, DESARROLLE IDEAS O PROPUESTAS O COMPRIEBE LA COMPRENSIÓN, PREGUNTE, APOYE Y HAGA RESÚMENES PARA ESTRUCTURAR LA COMUNICACIÓN
- BASE EL ACUERDO EN HECHOS Y DATOS REALES

FUENTE: *Elaboración propia.*



prescindible haber definido bien los requerimientos del cliente, para lo que hay que poner de acuerdo las necesidades y expectativas del cliente junto con las posibilidades que tiene el comercio de poderlas satisfacer.

Una vez se haya realizado la venta, es cuando podemos verificar si los requerimientos han sido atendidos; si esto es así, la satisfacción será una realidad. Aunque es importante en este momento, tener en cuenta que el cliente debe considerarse como usuario, y como tal, una vez haya realizado la compra, al cabo de un tiempo, y debido a una serie de factores

externos, su percepción puede variar, con lo que deberemos aplicar una gestión de la percepción.

Por otra parte, es muy importante tener en cuenta que cuesta cinco veces más atraer a nuevos clientes que mantener a los actuales, con lo cual el mantener continuamente satisfechos a los clientes es clave. Precisamente, para evitar costes excesivos en cualquier política de atracción del cliente, debemos priorizar la inversión en la fidelización. El valor de un cliente fiel es muy elevado, puesto que nos aumenta los clientes referentes (el boca oreja), la repetición en sus ventas, las ventas cruzadas, se puede incluso incrementar el precio, y por la parte de la reducción de los costes, nos reduce el coste de publicidad y los costes al darle un servicio, puesto que ya es un cliente conocido.

En conclusión podríamos decir que un sistema de gestión basado en la Calidad Total aplicada a un comercio detallista nos aportará las siguientes ventajas:

- Mayor satisfacción de clientes.
- Gestión más eficiente.
- Adaptación rápida a los cambios.
- Beneficios más altos.

Basándose en estas claves, deseo al apreciado lector, ¡buena suerte! ■

**JOAQUIM DEULOFEU AYMAR**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona