IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº I

Cultura y gestion de servicios

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

La gestión de servicios actualmente tiene una gran importancia en nuestras sociedades debido a que las empresas multinacionales han logrado producir bienes en masa con mayor eficiencia en ciertas zonas del mundo y poder suplir las naciones a costos muy inferiores. Como expresa Thomas Friedman en su libro la Tierra es Plana "Esta es la época del software al realizar una comparación con la época del descubrimiento de américa", por dicha expresión entiendo que quiso decir, es la época del conocimiento, y de aquellos que brindan servicios ya que esto ha permitido que donde los mismos se ofertan a un costo inferior mantenimiento el mismo nivel de calidad, sea la elección de muchas empresas de clase mundial.

Ideas Fuerza

Para ésta semana, se revisarán tres grandes temas, referentes a la cultura y calidad de servicio.

1. **Cultura y gestión de servicios:** Las compañías deben dar todo de sí para entregar algo más que un simple producto o servicio

2. **El Modelo Service Profit Chain**: Modelo de gestión de servicios relaciona los aspectos comerciales y operativos con elementos más sensitivos o personales, ayudando a que los directivos de las compañías puedan enfocarse en las inversiones que hacen sustentables la excelencia de servicios.

3. **El Modelo de Brechas:** Modelo que permite gestionar la calidad de los servicios, logrando que la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones generadas por el servicio entregado por la empresa sea prácticamente nula.

Desarrollo

1. Cultura y gestión de servicios

Para los profesores Rodrigo Morrás y Claudio López de la Universidad Adolfo Ibáñez, las compañías deben dar todo de sí para entregar algo más que un simple producto o servicio. Sé tú mismo es el nuevo paradigma, según Morrás y López, pues en la diferenciación está la clave. Las empresas inteligentes prometen lo que saben con certeza que van a cumplir, esmerándose por dar mucho más de lo ofrecido.

Actualmente las empresas enfrentan un nuevo paradigma, donde deben luchar día a día por diferenciarse y crear nuevas formas de satisfacer las crecientes necesidades de los clientes. Y es que la globalización de los mercados no ha dejado otra alternativa a las empresas, las que sí o sí deben enriquecer su oferta de bienes y servicios. Para ello están obligadas a ser cada vez más eficaces y eficientes, dando respuesta a necesidades cada vez más sofisticadas y más intangibles, donde la subjetividad es la reina.

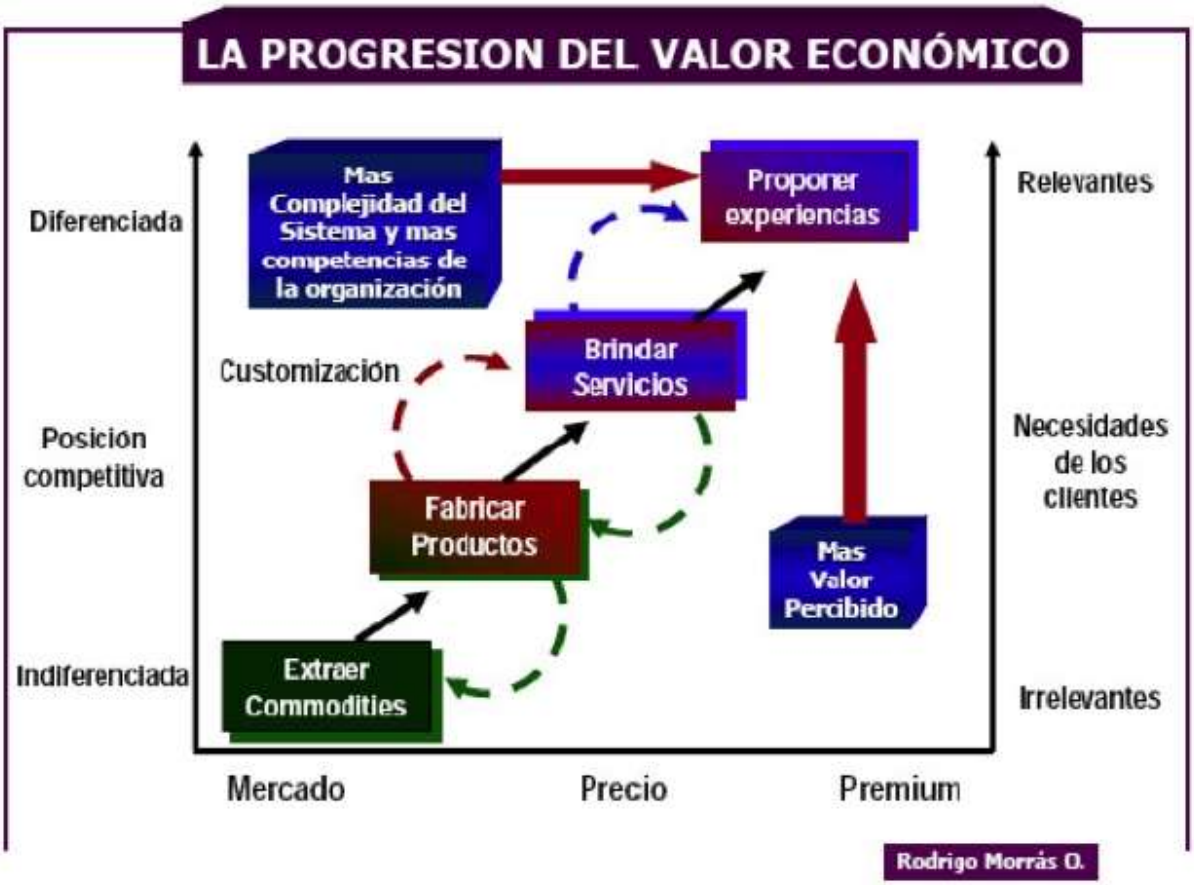
¿Alguien imaginó alguna vez que nuestras cuentas de luz y agua podrían ser pagadas a través del camión repartidor de gas? Probablemente no. Sin embargo, en este mundo hipercompetitivo cualquier estrategia es válida para diferenciarse. Así lo entendió, por ejemplo, la empresa Gasco que, además de la recarga para celulares, incluyó el pago de este servicio para sus clientes.

Según Morrás y López, antes el valor económico se encontraba básicamente en la comercialización de "commodities[1]". No obstante, con el paso del tiempo la propuesta fue derivando hacia bienes más sofisticados y exclusivos, entregando más valor en nuevos tipos de bienes, más diferenciados, pero asumiendo también más complejidad operacional.

Hoy los "servicios" no sólo se limitan a la entrega del producto respondiendo exclusivamente a expectativas funcionales, como calidad, tiempo y lugar. Además, intentan satisfacer necesidades sociales, como aceptación, reconocimiento y auto-realización (re-creación, experiencia, etc.). El objetivo es entregar agrado sensorial y producir conexión emocional (Ver figura N° 1).

[1] Un commodity es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. Commodity es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos.

Figura N° 1



Fuente: Extraído el 08 de junio de 2016 desde www.latercera.com/noticias

Curiosamente, esta creciente y compleja oferta de productos y servicios no ha significado necesariamente una mayor satisfacción en el consumo. Esto se explica porque al mayor dinamismo de los mercados se ha sumado que los clientes también han evolucionado, refinando sus conductas de compra y sus expectativas.

Una de las razones de este fenómeno es la reducción de la asimetría de información, derivada del mayor acceso que tienen los consumidores a medios públicos, particularmente por medio de Internet que, con sus innumerables recursos, proporciona y permite compartir mayor flujo de información sobre la experiencia de otros consumidores a muy bajo costo.

Asimismo, el cliente ha tomado conciencia de su gran poder: “Irse a la tienda del lado”. En momentos donde los clientes escasean y abunda la oferta, este hecho puede ser una gran pérdida.

Este empoderamiento, además, se ve fortalecido por una legislación que respalda al consumidor y le permite exigir los niveles de calidad y servicio prometido o aquellos experimentados en otras industrias similares.

1.1 Características distintivas de los servicios

Los servicios son un conjunto coordinado de acciones, actividades, procesos y ejecuciones de personas, que sirven para facilitar el consumo o la producción de otros bienes. La definición no sólo es aplicable para las empresas de servicios, al consumidor o a empresas, sino que también para los servicios internos (RR.HH, Abastecimiento, TI, etc.) y parte de la oferta comercial de muchas empresas productoras.

Es posible identificar cuatro características de los servicios que los diferencian de los productos tangibles, las que impactan en las formas de diseño del bien, los sistemas productivos y también en la gestión de las distintas áreas funcionales, como Operaciones, Marketing o Recursos Humanos, entre otros.

Las características fundamentales según Philip Kotler que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro:

a. Intangibilidad,
b. Inseparabilidad,
c. Heterogeneidad
d. Carácter perecedero.

a. Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "*administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible*".

b. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto*, "la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado".*

c. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

d. Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

1.2 Lo que la empresa promete a sus clientes

Para comprender mejor la naturaleza de los servicios es necesario revisar aquello que la empresa promete a los clientes en su oferta comercial. A grandes rasgos, se puede decir que los componentes fundamentales del valor ofrecido a los clientes son: ¿Qué será entregado? ¿Cómo se hará? y ¿Quién se hará responsable de cumplirlo?

El “Qué” del servicio corresponde a los resultados objetivos a producir para los clientes o sus bienes. Esto significa que ellos son precisables, constatables y medibles por parte del cliente. Es decir, representan el contenido duro del servicio.

El “Cómo” dice relación con el conjunto de acciones tangibles, información y comportamientos que se producen para y con el cliente o sus bienes, mediante los cuales se entrega y/o “produce” el “Qué” (resultado o contenido) del servicio. También suele decirse que el “Cómo” del servicio corresponde al valor transferido en el proceso de entrega del “Qué” (contenido).

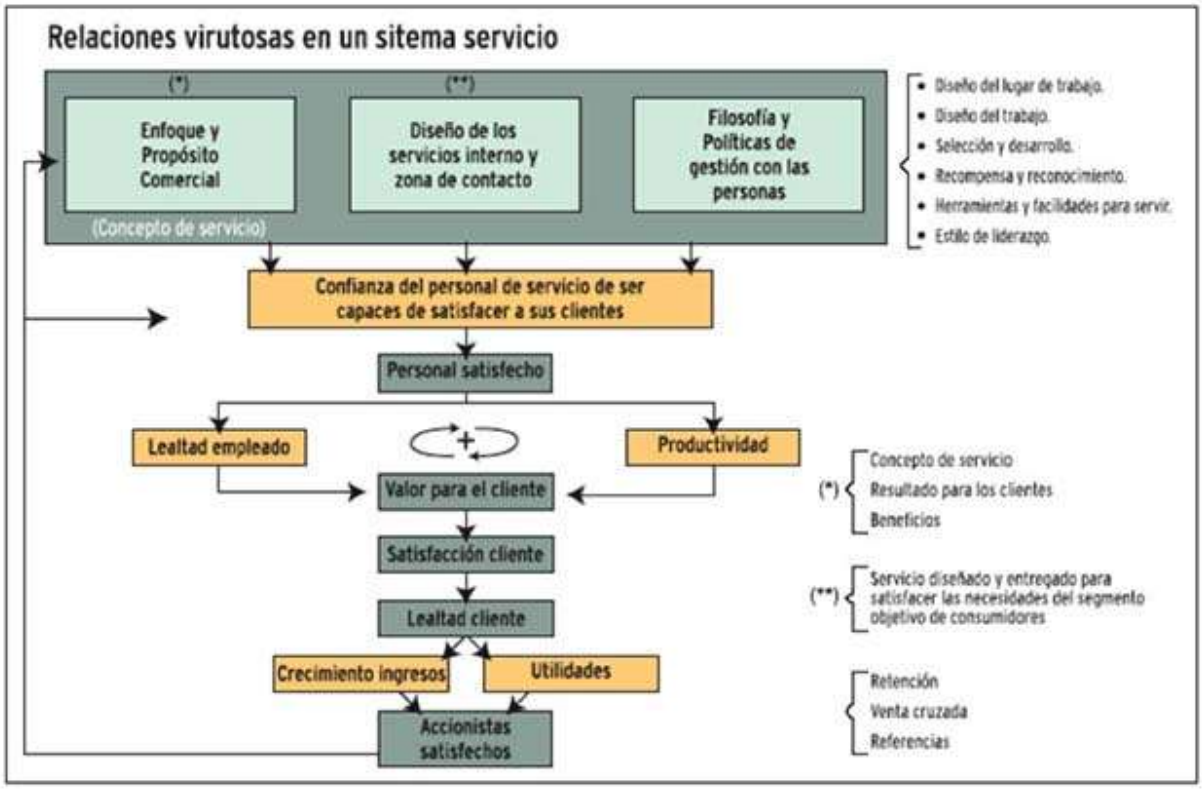
Finalmente, el “Quién” del servicio es la persona o entidad que promete estos contenidos (o el “Qué”), y estas formas de entrega (o el “Cómo”). El valor del “Quién” está asociado con la credibilidad, viabilidad y menor incertidumbre con la que los clientes reciben la

promesa. En consecuencia, el valor está en la imagen de confiabilidad, en lo ético emocional y en lo técnico profesional pertinente al servicio, que los clientes atribuyen al proveedor.

2. El Modelo Service Profit Chain

Este modelo de gestión de servicios relaciona los aspectos comerciales y operativos con elementos más sensitivos o personales, ayudando a que los directivos de las compañías puedan enfocarse en las inversiones que hacen sustentables la excelencia de servicios.

El **modelo Service Profit Chain** propuesto por el Service Group de la Universidad de Harvard, muestra los círculos virtuosos que están a la base de la generación de estas dinámicas de comportamientos y cuál es la coherencia que debe existir en la empresa para facilitar el equilibrio sistémico (Ver figura N° 2) que sustente la excelencia en el servicio.



Fuente: extraído el 11 de junio de 2016 desde www.latercera.cl

Rodrigo Morrás y Claudio López, profesores de la Universidad Adolfo Ibáñez, explican éste modelo, que relaciona aspectos llamados duros (comerciales, operativos) con elementos más sensitivos o personales (gestión de relaciones), ayuda a que los directivos de las compañías puedan enfocarse en las inversiones, que en el corto plazo contribuyen a alcanzar mejores niveles de servicio y en el mediano y largo plazo, hacen posible y conservan la excelencia de los servicios. Además explicita como altos niveles de satisfacción, tanto para

los empleados como para los clientes, impactan positiva y sostenidamente los resultados de la empresa.

Por lo mismo, a la base de un buen servicio, siempre estará la interacción generada entre quien presta el servicio y quien lo recibe. Para la estabilidad de esta relación es esencial que todo el personal tenga ciertos valores y predisposiciones que "resuenen" positivamente con los de los clientes, facilitando la dinámica hasta hacer casi natural la ejecución de los servicios de acuerdo a lo esperado por los clientes.

En general, el personal que atiende debe dar atención, ser empático y, además, tener una disposición positiva hacia el cliente que lo motive a servirlo. "El servir es un acto de valor para otro" según Morrás y López, y desde ese punto de vista, el personal debe poseer valores coherentes con los del cliente y condiciones humanas, operacionales y comerciales en la organización que le conserven y refuercen la predisposición a servir.

Por esto, el eje vinculante de este modelo es la confianza que el Personal en Contacto (PEC) posee para satisfacer a sus clientes. Base para la generación de esta confianza es la coherencia entre tres aspectos organizacionales centrales: un enfoque comercial claro, que recoge en forma eficiente las expectativas de los clientes; diseños adecuados a la propuesta comercial, tanto en la zona de contacto como en el back office; y una filosofía y política de gestión de recursos humanos que proteja e incentive el espíritu de servicio.

Cuando el PEC se siente competente, apoyado por la compañía (confiado) y consigue atender a los clientes de acuerdo a lo esperado y consiguiendo su gratitud, está satisfecho, tanto en términos personales como organizacionales. A su vez, esta satisfacción es percibida y apreciada por el cliente. Un círculo virtuoso que será la piedra angular para generar más predisposiciones a servir y creará el contexto para lograr encuentros ganadores en forma permanente.

La satisfacción del cliente además tiene un efecto directo en su lealtad. Una buena gestión de esta lealtad generará un aumento de los ingresos y resultados, elevando la satisfacción de los accionistas, lo que provocará un proceso continuo de inversiones y de apoyo a la coherencia organizacional.

Las empresas de servicios deben preocuparse de los factores que influyen directamente en la movilización del modelo del Service Profit Chain. Se debe invertir en la coherencia y estabilidad de los sistemas operativos y comerciales y en asegurar la confianza necesaria de las personas.

La base central del modelo del Service Profit Chain es la confianza que tiene el personal en contacto (PEC) de poder satisfacer las necesidades del cliente. Cuando un PEC es requerido por un cliente y responde en forma completa a sus requerimientos, el cliente se va satisfecho y el PEC también siente satisfacción por el nivel de su respuesta.

Lo anterior se puede ver reflejado a nivel interno, cuando un área de soporte ha sido requerida por un funcionario de la empresa (cliente interno) y la respuesta se entrega de manera completa, en los tiempos comprometidos y sin tener que mediar a través de explicaciones o justificaciones por no poder cumplir.

Un PEC que tiene la confianza de que va a cumplir lo que promete al cliente está más satisfecho, por lo que produce mejor y es más leal a la compañía.

Para que la confianza emane en los PEC debe existir un alineamiento de tres aspectos relevantes al interior de la compañía: la oferta comercial, la filosofía y políticas de gestión del recurso humano, y el diseño de las zonas de contacto y los servicios internos.

Se entiende que este alineamiento depende de varios procesos al interior de la compañía. Asumiendo que la oferta comercial es la adecuada, debemos procurar que los diseños de las zonas de contacto, y en especial el diseño de los soportes, respondan en forma eficiente a la propuesta que se desea entregar a los clientes.

Recordemos que el proceso de generación de valor a los clientes se desarrolla a través de una cadena de procesos y cada uno de ellos tiene un sustento para ser producido en forma óptima. Por lo tanto, cuando un PEC requiere atender bien a sus clientes, éste debe tener la seguridad de que los sistemas no se “caerán”, que el computador funcionará adecuadamente o que la solicitud que se envía a servicio técnico tendrá una respuesta adecuada a los tiempos requeridos.

Para que todo esto ocurra, según Morrás y López y el Modelo Service Profit Chain deberá existir siempre un proceso dinámico de conversaciones entre las diversas áreas internas de la empresa, para asegurar que lo que se promete al cliente tiene respuesta al interior de la compañía.

Muchas áreas de soporte interno requieren de otras que aseguren que su trabajo podrá ser entregado en forma responsable. De este modo, los clientes internos se vuelven relevantes, pues son la base de los PEC y aportan directamente a la consecución de los lineamientos básicos de la compañía.

Cuando las áreas de soporte atienden a los clientes internos en forma satisfactoria, se multiplica la satisfacción interna, haciendo más productivas las áreas y facilitando los procesos internos.

3. El modelo de brechas sobre la calidad del servicio

Para Juan Manuel González, profesor de la Universidad Icesi de Colombia, el modelo de brechas sobre la calidad del servicio es un esquema que permite, a través de la identificación de puntos críticos, determinar los momentos en los que se generan desviaciones que conducen a resultados no esperados por el cliente, afectando de forma negativa la calidad y experiencia del servicio.

Para lo profesores Morrás y López, de la Universidad Adolfo Ibáñez, el modelo de brechas permite gestionar la calidad de los servicios, logrando que la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones generadas por el servicio entregado por la empresa sea prácticamente nula.

"Esto no es lo que quería". "Nunca más vuelvo a contratar algo en esta compañía". ¿Quién no se ha sentido defraudado alguna vez por el servicio finalmente recibido? El problema es que aún son muchas las organizaciones que no logran disminuir la insatisfacción de sus clientes por mucho que reconozcan su importancia. Sin embargo, la tarea no es imposible, la clave está en descubrir cuáles son las verdaderas expectativas que tienen las personas con respecto al servicio deseado y de qué forma perciben, finalmente, ese servicio.

Las brechas son las diferencias entre el servicio esperado (expectativas) y el servicio recibido (percepciones). La diferencia entre las expectativas y la percepción en la vivencia del servicio, configura lo que nosotros definimos como satisfacción o insatisfacción. Cuando esa brecha tiende a ser muy baja o las expectativas tienden a ser superadas, podemos hablar de satisfacción.

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio sobre un rasgo del producto o servicio que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con su consumo. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con el servicio experimentado.

Si simplificamos la expectativa del cliente en una lista de atributos buscados, podríamos explicar la brecha total del cliente como compuesta por cuatro brechas parciales.

Ellas son:

Brecha 1 (Comercial): Implica no saber lo que el cliente espera. Es decir, la lista de atributos buscada por los clientes en la prestación del servicio no coincide con la lista de atributos que la compañía está intentando entregar. Un enfoque inadecuado en la búsqueda, observación y entendimiento de lo que el cliente espera es uno de los factores más importantes para generar esta brecha.

Así como se debe considerar a los clientes, es deber y casi obligación de las empresas el incorporar al personal a los procesos de investigación, en especial a aquel que está en contacto directo con los usuarios, ya que ellos, conscientes o no, saben mucho de lo que los clientes buscan y de qué forma lo hacen. Son ellos los que gestionan reclamos y observan de forma empírica qué aspectos son valorados o no por los clientes.

Brecha 2 (Diseño): Un tema recurrente en las empresas de servicio es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio. Estos problemas desembocan en la diferencia experimentada entre la comprensión de las

expectativas del cliente, la creación de diseños y estándares enfocados al cliente y su experiencia, lo que se traduce en procesos y estándares de servicio inadecuados.

Dentro de los atributos que la compañía está intentando entregar, no se valoran los esfuerzos por estandarizar las operaciones de la zona de contacto y los procesos que le dan apoyo, generando una precariedad en el soporte e incertidumbre que, de hecho, obstaculiza alcanzar las expectativas en el personal de atención a los clientes y debilita su convicción y confianza.

Brecha 3 (Gestión): Esta brecha es provocada por la ejecución misma del servicio y deriva de la incapacidad de los directivos para gestionar el diseño y el desempeño de los empleados. Entre las fuentes que generan esta brecha están las deficiencias en la política de Recursos Humanos, como la selección ineficaz, bajo apoyo tecnológico, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, falta de facultades y capacitación del Personal en Contacto (PEC).

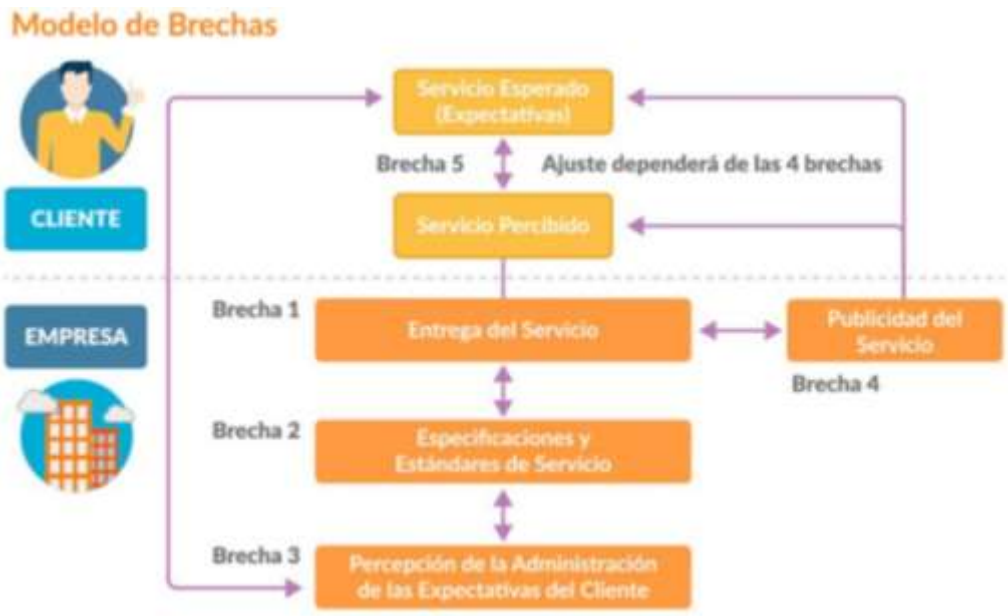
El origen de esta brecha puede venir de en una inadecuada gestión de la participación de los clientes en el servicio, una mala coordinación o gestión de terceros que tienen contacto con los clientes, o en una capacidad de oferta desbalanceada de la demanda. En este punto es importante recalcar la importancia de que los clientes conozcan y aprendan bien su rol dentro del proceso de experimentación del bien.

Brecha 4 (Comunicación): Esta brecha se produce, principalmente, por la sobrepromesa de las comunicaciones externas, lo cual eleva las expectativas del cliente y dificulta su satisfacción. Esta distorsión tiene sus fuentes en varios aspectos: descoordinación en las comunicaciones de marketing (interno-externo); promociones y comunicaciones que privilegian la convocatoria en lugar de la satisfacción; promesas exageradas, ya sea a través de la publicidad o los canales de venta; y en general, comunicaciones horizontales ineficientes.

Pese a que las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre un servicio y pueden no coincidir con las evaluaciones del personal ni con las medidas operacionales objetivas u otras observaciones, son siempre la forma en que el cliente medirá el desempeño respecto de sus expectativas creadas y será este juicio la base de su comportamiento futuro.

Entender cómo el cliente hace sus juicios aún cuando “se equivoque”, es fundamental para la gestión de la calidad. Y no cerrar la brecha del cliente, es la base de la insatisfacción de éste y el principal bloqueo de su lealtad.

La figura 1, ilustra el modelo completo, articulando todas las brechas entre si de acuerdo a su interrelación y dependencia.



Fuente: Extraído el 11 de junio de 2016 desde www.latercera.cl

Para Morrás y López, a través de muchos estudios y observando el comportamiento de los clientes, se ha podido demostrar la relación directa que existe entre altos niveles de satisfacción y altos niveles de lealtad, los que a la vez se relacionan directamente con las ventas y mejoras importantes en las utilidades de las compañías. Esta relación es especialmente sólida cuando los clientes están muy satisfechos.

En los años 80, Xerox Corporation fue una de las primeras empresas en identificar y medir esta relación. En una investigación muy amplia y detallada, descubrió que cuando los clientes le otorgaban un 5 (muy satisfechos) en la escala de satisfacción, la probabilidad de que compraran equipos Xerox era seis veces mayor que cuando la calificaban con un 4 (algo satisfechos).

Por lo tanto, cuando hablamos de poner en ejecución un **Modelo de Brechas**, nos referimos a la necesidad de develar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad percibida en el servicio, aquellas inconsistencias que no permiten que las expectativas de los clientes sean cumplidas o superadas.

La idea básica de este modelo es que la Brecha Total o Brecha del Cliente se compone de varios desajustes producidos durante el proceso de generación del servicio: la concepción, el diseño, la comunicación y la entrega o ejecución.

Administrar bien la brecha del cliente significa, por una parte, satisfacer sus necesidades verdaderas, mejorar su disposición al servicio y generar relaciones de largo plazo. Y por otra, garantizar un uso eficiente de los recursos que asegure valor para los accionistas.

En resumen, el modelo de brechas pretende indicar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad en el servicio.

La brecha general (brecha 1) se explica por la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente (lo que la administración cree que el cliente espera recibir) y las expectativas reales de los clientes (servicio esperado).

La brecha de diseño se explica por la diferencia entre las expectativas del cliente y las especificaciones para diseñar el servicio. La brecha tres existe entre la diferencia del diseño y la entrega misma. Asimismo, la brecha 4 nace de la publicidad generada y lo que se espera en la entrega. La brecha 5 estará dada por el servicio percibido por el cliente y el servicio esperado.

Es importante el reconocer estas brechas, ya que su levantamiento y gestión ayuda directamente a cumplir con las promesas realizadas, y que en definitiva exista alineación entre las expectativas del cliente, el diseño y la ejecución misma del servicio.

Conclusión

Hoy los “servicios” no sólo se limitan a la entrega del producto respondiendo exclusivamente a expectativas funcionales, como calidad, tiempo y lugar. Además, intentan satisfacer necesidades sociales, como aceptación, reconocimiento y auto-realización (re-creación, experiencia, etc.). El objetivo es entregar agrado sensorial y producir conexión emocional. Los servicios son un conjunto coordinado de acciones, actividades, procesos y ejecuciones de personas, que sirven para facilitar el consumo o la producción de otros bienes. La definición no sólo es aplicable para las empresas de servicios, al consumidor o a empresas, sino que también para los servicios internos (RR.HH, Abastecimiento, TI, etc.) y parte de la oferta comercial de muchas empresas productoras.

Es posible identificar cuatro características de los servicios que los diferencian de los productos tangibles, las que impactan en las formas de diseño del bien, los sistemas productivos y también en la gestión de las distintas áreas funcionales, como Operaciones, Marketing o Recursos Humanos, entre otros. Las características fundamentales según Philip Kotler que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro, intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y Carácter perecedero.

El modelo Service Profit Chain relaciona aspectos llamados duros (comerciales, operativos) con elementos más sensitivos o personales (gestión de relaciones), ayuda a que los directivos de las compañías puedan enfocarse en las inversiones, que en el corto plazo contribuyen a alcanzar mejores niveles de servicio y en el mediano y largo plazo, hacen posible y conservan la excelencia de los servicios. Además explicita como altos niveles de satisfacción, tanto para los empleados como para los clientes, impactan positiva y sostenidamente los resultados de la empresa.

Por lo mismo, a la base de un buen servicio, siempre estará la interacción generada entre quien presta el servicio y quien lo recibe. Para la estabilidad de esta relación es esencial que todo el personal tenga ciertos valores y predisposiciones que “resuenen” positivamente con los de los clientes, facilitando la dinámica hasta hacer casi natural la ejecución de los servicios de acuerdo a lo esperado por los clientes.

Por último, cuando hablamos de poner en ejecución un Modelo de Brechas, nos referimos a la necesidad de develar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad percibida en el servicio, aquellas inconsistencias que no permiten que las expectativas de los clientes sean cumplidas o superadas.

La idea básica de este modelo es que la Brecha Total o Brecha del Cliente se compone de varios desajustes producidos durante el proceso de generación del servicio: la concepción, el diseño, la comunicación y la entrega o ejecución.

Bibliografía

Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002

Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Marketing de Servicios Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa 2da ed. Mc Graw Hill

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº I

Cultura y gestión de servicios

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Una de las características más importantes de esta industria del retail, es que la entrega de los productos y/o servicios se realiza de forma directa al consumidor final, por lo que la interacción entre ambas partes es lo más importante del proceso de compra y la referencia más inmediata que se tiene de esa interacción es la satisfacción del consumidor en relación al servicio entregado.

Si la experiencia es satisfactoria, entonces lo más probable es que este cliente vuelva a realizar sus compras en el mismo lugar y/o lo recomiende a otras personas. Es por esta razón que la calidad del servicio juega un papel fundamental.

Cuando se habla de Retail, se alude al comercio que se realiza al detalle, es decir, cuando vende directamente a los consumidores. Dentro de los formatos más tradicionales de retail se encuentran las tiendas por departamentos, farmacias y supermercados, entre otros.

Sin embargo, el nivel de relevancia en el mercado que han alcanzado hoy en día las grandes cadenas, no ha sido casualidad, sino que gran parte de ello corresponde a la preocupación de las empresas en mejorar sus procesos de cara al cliente, invirtiendo gran parte de sus recursos en implementar metodologías tanto cuantitativas como cualitativas para lograr entender a los consumidores y sus necesidades.

En sus inicios, la industrial del Retail en Chile solo contaba con un par de tiendas que estaban ubicadas en los sectores más céntricos de Santiago. La construcción del primer hipermercado en 1976 ubicado en Avenida Kennedy, fue un importante hito en la expansión de la industria del retail en Chile. A principio de la década de los 80, comienzan también a surgir los primeros centros comerciales, como los Dos Caracoles de la comuna de Providencia y el centro comercial Apumanque. El éxito comercial de estas tiendas a fines de la década de los 80, se debió en gran parte a que el país comenzó a gozar de un éxito económico que generó mayor poder adquisitivo de parte de los consumidores y a la adaptación de los formatos y modelos de negocios norteamericanos, en donde se tuvo como principal resultado la construcción del primer Mall Chileno.

El objetivo de este éste documento es analizar la calidad de servicio, y específicamente la satisfacción del cliente, en la industria de retail y sus indicadores de la calidad de servicio.

Ideas Fuerza

Para ésta unidad, veremos tres grandes temas, referentes a la cultura y calidad de servicio.

1. **Definición de Calidad:** Revisaremos y conoceremos diferentes defunciones al concepto de calidad de servicios.

2. **Modelos de Gestión de calidad de servicios:** La calidad de servicio ha sido estudiada por dos escuelas fundamentalmente, la nórdica y la norteamericana. Estas escuelas han desarrollado varios modelos basados en la disconformidad y el desempeño.

3. **Oferta de servicio un valor de mercado:** La oferta comercial de las empresas agregue valor a sus consumidores ya no basta con segmentar al mercado o entregar servicios de calidad. La clave está en construir un estilo particular de entregar este valor al mercado, diseñando una oferta de servicio.

Desarrollo

1. Definición de calidad de servicio

La calidad de servicio ha sido un tema bastante debatido en los últimos lustros. Esto se debe a la gran variedad de criterios que existen al respecto. Así, cada empresa define su propio significado de calidad, ya sea por tradición, experiencias de la compañía y/o de sus empleados, estándares preestablecidos o estudios al respecto.

Sin embargo, la dinámica de mercado actual hace imprescindible que las organizaciones sean capaces de definir y medir de manera clara, y quizás estandarizada, lo que entienden por calidad y como la gestionan Como se mencionó antes, definiciones de calidad de servicio hay muchas, pero todas comparten un concepto en común, el cliente.

Oliver (1977) explica la calidad de servicio como una actitud, mientras que Zeithhaml (1988) la interpreta como "la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio", lo que no necesariamente es equivalente al concepto de satisfacción.

Por otro lado, Gronroos (1982) plantea que en la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Muy parecido es lo que proponen Lewis y Booms (1983) donde explican que "la calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente".

En 1988, Parasuraman, Zeithaml y Berry explicaron que la calidad de servicio es lo que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del mismo.

Otra definición muy interesante es la que plantea Horovitz en 1993, donde explica la calidad de servicio como el "nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave".[1]

La tabla N° resume las distintas definiciones de calidad de servicio:

[1] Definiciones extraídas del estudio Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile Tiendas por Departamento del Centro de Estudios del Retail, 2010 de la Universidad de Chile.

Tabla N°1 Definiciones de calidad de servicio

No.	Autor	Definición
1	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
2	Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
3	Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
4	Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
5	Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
6	Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
7	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
8	Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
9	Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
10	Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
11	Cronin y Taylor (1992)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Fuente: Frías, R., et al (2007) - Estudio CERET "Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile" para el formato de supermercados.

1.1 Modelos de Gestión de calidad de servicios

La calidad de servicio ha sido estudiada por dos escuelas fundamentalmente, la nórdica y la norteamericana. Estas escuelas han desarrollado varios modelos basados en la disconformidad y el desempeño.

Por un lado, la escuela nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo, solamente la imagen presenta rasgos externos, los cuales se proyectan pero desde adentro de la organización. Tanto el "qué" (calidad técnica), como el "cómo" (calidad funcional) constituyen elementos internos. No obstante y por otra parte, la escuela norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad. Se plantea que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, relacionada, aunque no equivalente, a la satisfacción. Ésta se describe como el grado de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. (La Tabla N°2 resume ambas escuelas y sus principales representantes.)

Sin embargo, dentro de esta misma escuela (la norteamericana), hay autores que defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas.[2]

Tabla N° 2 Modelos de Gestión de calidad de servicios

Escuela	Concepto	Representantes	Énfasis	Modelo
Nórdica	Disconformidad	Gummerson(1978) Lehtinen y Lehtinen Jr. (1982, 1991) Gronroos(1987-1994)	Imagen Calidad Técnica y Funcional Factor Humano	Servman
Norteamericana	Disconformidad	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988-1994)	Escala de Medición Diferencia entre E y P	Servqual
	Percepción	Cronin y Taylor (1990-1994) Guetty y Thompson (1990-1994)	Percepciones	Actitudinal Servperf Lodgqual Hotelqual

Fuente: Frías, R., et al (2007) - Estudio CERET "Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile" para el formato de supermercados.

[2] Definiciones extraídas del estudio del CERET "Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile" para el formato de supermercados.

1.2 Industria del Retail en Chile

"El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes."[3] Específicamente, consiste en todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a un consumidor final. Este tipo de transacción, nace para innovar sobre la anteriormente única forma de la cadena de distribución (fabricante, distribuidor, vendedor y consumidor), y se basa principalmente en la presencia de grandes tiendas estratégicamente situadas para la distribución y venta de los productos transados.

La importancia de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2007 el retail representó el 21% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US$33 millones[4] y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2003 y el 2007 que fue superior al 11%[5].

En cuanto a los distintos formatos de retail existentes, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados (con Hipermercados, Supermercados, Tiendas de Conveniencia y Tiendas de Descuento) y Tiendas Especialistas.

En la Tabla N°3 se especifica lo que cada una de estas industrias aporta porcentualmente a las ventas totales del sector.

Tabla N° 2 Retail según canal de distribución

Canal	% del Total
Supermercados	26
Almacenes Tradicionales	9
Farmacias y Perfumerías	6
Consumo Local	4
Consumo Masivo	***45***
Mejoramiento del Hogar	19
Tiendas por Departamento	15
Consumo Selectivo	***34***
Otros	21
Total	**100**

Fuente: AC Nielsen - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

[3] http://es.wikipedia.org/wiki/Detal.

[4] AC Nielsen - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

[5] Global Property Solutions - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

2. Oferta de servicio un valor de mercado.

Para los profesores Rodrigo Morrás y Claudio López de la Universidad Adolfo Ibáñez, para que la oferta comercial de las empresas agregue valor a sus consumidores ya no basta con segmentar al mercado o entregar servicios de calidad. La clave está en construir un estilo particular de entregar este valor al mercado, diseñando una oferta de servicio.

¿A quiénes atiendo? ¿Qué bienes les ofrezco? ¿Cuál es la diferencia que me hace único o especial? Estas son las preguntas básicas que según Morrás y López, una compañía debe ser capaz de responder en su enfoque comercial si desea crear valor en la industria donde opera. Así, el enfoque comercial será la plataforma fundamental que determina este poder creador de valor para las organizaciones.

La pregunta ¿a quiénes atiendo?, tiene relación con la forma de segmentar el mercado, es decir, la división de éste en grupos de clientes con expectativas, percepciones o comportamientos homogéneos respecto de los bienes ofrecidos por la industria. Por otro lado, la interrogante tiene que ver también con la elección que hace la compañía de los segmentos (grupos específicos de clientes) a los cuales orientará su oferta.

En este sentido, existen múltiples maneras de hacer estas divisiones de los mercados (segmentación) según el tipo de características de los clientes que se utilicen para esta tarea. Por ejemplo, las características de tipo demográfico como la edad, nivel socioeconómico o lugar de residencia, no son suficientes para explicar la diversidad de expectativas y comportamientos de los clientes en el mercado. Esto especialmente cuando se requiere segmentar dentro de las industrias de servicio.

Por ello, se hace necesario profundizar en la comprensión de las expectativas de los clientes y utilizar aspectos de carácter psicográfico, los que tienen que ver con la disposición al cambio, la dependencia-independencia y lo funcional-simbólico, entre otros ámbitos.

En tanto, la elección del o los segmentos a atender se relaciona con el valor comercial de tales grupos, pero también con las competencias o habilidades necesarias que posea la compañía para responder a sus inquietudes y expectativas.

La siguiente pregunta, ¿qué bienes les ofrezco?, tiene relación con el diseño de la oferta comercial, lo que implica definir el conjunto de bienes tangibles e intangibles que constituye la promesa hecha al cliente. Un buen diseño de la oferta debe cumplir básicamente tres requisitos:

Asegurar que la oferta incluya todos los bienes o servicios medulares y básicos para la satisfacción de los clientes (bienes cuya ausencia necesariamente supone insatisfacción).

Incluir bienes o servicios facilitadores del consumo, que sin ser indispensables para la satisfacción de la inquietud fundamental, contribuyen a vivir el consumo de forma más fácil y agradable.

Incluir bienes o servicios diferenciadores o distintivos respecto de las ofertas alternativas de sus competidores. Esta diferenciación puede surgir de la exclusividad (único que lo ofrece) o del nivel de servicio alcanzado en la prestación (estándar superior).

La última pregunta, ¿cuál es la diferencia que me hace único o especial?, se relaciona con el estilo particular que la compañía tiene de entregar su oferta y su valor al mercado que atiende. A este estilo o forma especial de servir a sus clientes le llamamos concepto de servicio

El concepto de servicio se construye en base a las dimensiones intangibles de valor para los clientes, identificadas en estudios de comportamiento e investigaciones de mercado. Una guía que se constituye en el articulador de la oferta, orientando el diseño de los procesos e inspirando el comportamiento de las personas en la compañía.

Un buen estudio del mercado y del comportamiento del cliente no sólo levantará cuáles son la necesidades insatisfechas (el qué), y para qué grupo de personas (a quién), sino que además entregará indicios sobre cuáles son las formas en que estas personas esperan que sus expectativas sean satisfechas (segura, confiable, accesible, fácil, amable e innovadora, entre otras).

Al mismo tiempo, nos permitirá entender: los medios de comunicación; los canales de atención; los recursos físicos; el perfil de personas que atienden e incluso poder inferir cuál puede ser el rol que el cliente espera tener en el proceso. Es decir, podremos levantar las características distintivas en la manera de entregar el servicio.

Los criterios para evaluar un buen concepto de servicio derivan del análisis de tres variables relevantes:

La primera se refiere a la calidad del análisis del mercado, el cual asegura una clara correspondencia con dimensiones valoradas por los clientes del segmento escogido.

En segunda instancia está la calidad del análisis de la competencia, que permita identificar las dimensiones de valor no cubiertas por la competencia directa e indirecta.

Por último, la calidad del análisis interno, que permita seleccionar aquellas dimensiones que la empresa es capaz de producir o que puede llegar a ser capaz de producir. La interacción de estos aspectos configurará aquellas dimensiones que permitirán poder hacer del concepto de servicio una propuesta de valor diferenciadora (ver figura N° 1).

Figura N° 1

Fuente: extraída el 14 de junio de 2016 desde http://www.eclass.cl/articulo/11060/una-oferta-que-de-respuesta-a-las-expectativas

3. Cómo comunicar los Servicios

Saber comunicar es un arte valioso en las empresas de servicios. La maestría está en transmitir las experiencias reales que tendrá el cliente y al mismo tiempo resultar atractivo. Así se alinean las expectativas de los clientes y cimentamos la confianza de los empleados.

Es muy común ver un aviso comercial y creer que ofrecen el servicio perfecto para nosotros, pero también es usual sentirnos defraudados cuando adquirimos este servicio. Allí nos damos cuenta de que no era tan hermoso como parecía. Un tema no menor, pues un cliente decepcionado es un cliente que no vuelve.

Por ello, saber comunicar un servicio es un arte que se centra en transmitir las experiencias reales que tendrá el cliente al recibir el servicio, destacando el valor y los beneficios que para él tenga vivirla.

De este modo, podemos alinear las expectativas de los clientes con lo que verdaderamente podemos ofrecer y cimentamos la confianza necesaria para que el personal en contacto (PEC) pueda realizar un buen trabajo.

En este sentido, comunicar los beneficios reales de un servicio a los clientes y a los empleados es parte del proceso de creación de valor de una empresa, ya que supone la habilidad de hacer palpable a los clientes la intangibilidad valiosa del servicio. Asimismo, la coherencia de los mensajes y el alineamiento de los distintos actores, ayuda a reducir la heterogeneidad natural de las percepciones del servicio en los clientes.

3.1 Los efectos externos de la comunicación

Si una compañía es la mejor proveedora de un bien y el mercado desconoce este hecho, ya sea porque está mal vendido o mal comunicado, los consumidores van a tomar malas decisiones. De esta forma, se deriva la demanda hacia proveedores de excelencia más baja y se generan transacciones menos eficientes, dejando sin trabajo al mejor proveedor.

Así, más allá de los efectos internos en la compañía, comunicar al mercado un valor que no se puede cumplir, siempre provocará transacciones ineficientes y la permanencia transitoria en el mercado de malos proveedores, en desmedro de los que tienen méritos para crecer.

La tentación de bajar las promesas para facilitar el cumplimiento (factibles sólo cuando el cliente es rehén) o aumentarlas para facilitar la venta (los folletos con artículos súper rebajados y sin stock) son prácticas comunes, pero no sustentables para la compañía en el mediano plazo.

De hecho, una de las principales causas para percibir insatisfactorio un servicio, es la brecha que se crea entre lo prometido y la ejecución real del servicio. En el origen de esta brecha existen factores que no dependen directamente de la organización, sin embargo hay otros como la publicidad, el proceso de ventas y las promesas del personal de servicio que conforman y modelan las expectativas de las personas.

Cuando estos factores no son controlados o alineados con las operaciones de la compañía se provocan las brechas generadoras del desencanto e insatisfacción de clientes y de empleados, no obstante haberse prestado un servicio adecuado.

Para entender mejor el fenómeno de la comunicación en una empresa de servicio es útil distinguir tres componentes del sistema: los clientes, los empleados y la empresa. A su vez desde esta distinción se establecen las tres relaciones básicas Empresa-Cliente (que da forma a las comunicaciones externas), Cliente-Empleado (que da forma a las comunicaciones del proceso de servicio) y Empleado-Empresa (que da forma a las comunicaciones internas).

La calidad del sistema de comunicación de la empresa radica en la coordinación, completitud, coherencia y oportunidad con la que se articulan los medios y los contenidos de las formas de comunicación anteriormente señaladas. Esta calidad se manifiesta en la claridad y nitidez del posicionamiento alcanzado por la compañía en el mercado y en la capacidad de reacción de la compañía y su gente ante coyunturas comerciales.

3.2 La brecha de comunicaciones

Manejo inadecuado de las promesas: Las principales fuentes de promesas a los clientes en una compañía de servicios son la publicidad, los vendedores y el personal de servicio. Unificar las promesas y hacerlas efectivas depende de asegurar la coherencia entre las comunicaciones de estas tres fuentes. La incoherencia suele surgir por excesivos incentivos en áreas de ventas o por una post venta acosada por los reclamos de los clientes con lo cual, no sólo aparecen mensajes equívocos sino además, se hacen promesas a los clientes de incierto cumplimiento.

Elevar las expectativas del cliente: La tarea de la comunicación externa es atraer a los clientes a lo que ocurre en mis zonas de contacto. Su objetivo es reflejar en forma convincente y atractiva lo que sucede en los encuentros de la compañía y su gente, con los clientes. Más que comunicar lo que el cliente espera que ocurra, la tarea de la comunicación externa es comunicar lo que sabemos que ocurrirá de acuerdo a los modelos de atención, procedimientos y a protocolos, pero de un modo que evidencie y refuerce su valor.

Hacer promesas al personal excesivas o una comunicación que genere sobre expectativas siempre trae incomodidades. El proceso de satisfacción se complejiza, pues la zona de tolerancia en la percepción del cliente se desplaza hacia niveles más altos de desempeño, lo que significa más presión sobre las zonas de contacto y de soporte, con expectativas de atención que no corresponden al diseño de los procesos de servicio, lo que finalmente provoca la insatisfacción de clientes y empleados.

Orientación inadecuada del cliente: Es necesario que los clientes estén informados respecto a las formas en que se presta el servicio y sobre el papel que juegan ellos en el proceso. No informarlos provoca excepciones y desorden operacional, alta probabilidad de error e incluso una percepción de que el servicio no tiene un nivel adecuado. “Si todos los clientes se equivocan al participar en el servicio, la empresa está en problemas”.

Comunicación interna inadecuada: Las comunicaciones enviadas a través de publicidad y promociones deben ser accesibles en forma oportuna y completa al interior de la organización. Es frecuente llegar con una carta de promoción a los

clientes antes de que la información de procedimientos llegue al PEC generando la vergonzosa situación: ¿me puede prestar su carta para saber de que se trata?

La comunicación interna por otra parte, también debe reforzar la convicción del personal en el valor distintivo del servicio y de la capacidad de la compañía para entregarlo.

Conclusión

El enfoque comercial concentra la oferta de valor de cada compañía. Debe responder a las siguientes preguntas básicas: ¿Qué bienes o servicios ofrezco?, ¿Qué inquietudes deseo aliviar?, ¿a quienes? y ¿con que característica distintiva o diferenciadora?

La oferta debe asegurar que se incluyan servicios básicos o medular que responda a la satisfacción, pero también se deben considerar los servicios periféricos que ayudan, soportan o facilitan el consumo; y los servicios diferenciadores que aportan mayor valor a la oferta total. ¿A quién? Tiene relación con el segmento objetivo que se desea abarcar en la oferta, y esta tiene que ver con la capacidad de entender las expectativas a satisfacer de los clientes.

La forma en que nos diferenciamos en la entrega tiene que ver con lo que denominamos “concepto de servicio”, y que se construye a base dimensiones valoradas por los clientes, las dimensiones que entrega la competencia, y aquellas dimensiones que la empresa es capaz de producir.

La comunicación externa e interna que realizan las empresas generan expectativas en forma directa a los clientes. Si el marketing, la publicidad o las promesas que se hacen en los momentos de verdad, no están alineados, puede provocar brechas muy altas respecto de la satisfacción de los clientes.

El tema central no es bajar las expectativas, sino que ajustar los procesos de entrega y asegurar que estén alineados con las promesas realizadas.

No sólo las diferentes formas de comunicación externa son relevantes (desalineación de canales o sobre promesas), sino que la comunicación interna juega un rol central en la alineación de las promesas a los clientes (información integrada a todas las áreas y en forma oportuna)

Bibliografía

- AC Nielsen - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

- Global Property Solutions - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

- Estudio del CERET "Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile" para el formato de supermercados.

- Estudio Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile Tiendas por Departamento del Centro de Estudios del Retail, 2010 d ela Universidad de Chile.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº II
Gestion de retail

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Cuando se habla de Retail, se alude al comercio que se realiza al detalle, es decir, cuando vende directamente a los consumidores. Dentro de los formatos más tradicionales de retail se encuentran las tiendas por departamentos, farmacias y supermercados, entre otros.

Para el Centro de Estudios del Retail (CERET) del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile, el nivel de relevancia en el mercado que han alcanzado hoy en día las grandes cadenas, no ha sido casualidad, sino que gran parte de ello corresponde a la preocupación de las empresas en mejorar sus procesos de cara al cliente, invirtiendo gran parte de sus recursos en implementar metodologías tanto cuantitativas como cualitativas para lograr entender a los consumidores y sus necesidades.

La importancia de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2007 el retail representó el 21% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US$33 millones y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2003 y el 2007 que fue superior al 11%.

Ideas Fuerza

Para ésta unidad, se revisarán dos grandes temas, referentes a la cultura y calidad de servicio.

1. **Definición de Retail:** representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes. El término inglés hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como Comercio Minorista o Comercio Detallista.

2. **Trade marketing:** es una rama del marketing o mercadotecnia que se ocupa y preocupa de aumentar la demanda del producto por parte del vendedor mayorista, minorista, o el nivel de distribuidor en lugar de a nivel del consumidor. Sin embargo, existe una necesidad de continuar con las estrategias de gestión de marca para sostener la demanda por parte del consumidor. Un comprador, que puede ser el consumidor mismo, es el que identifica y compra un producto en una tienda. Para asegurarse de que la tienda minorista promueve los productos de la empresa frente a los productos competidores, la empresa también debe realizar actividades de marketing de su producto ante las tiendas minoristas. Como parte de su estrategia el trade marketing también puede incluir la oferta de diferentes beneficios tangibles o intangibles a los mayoristas, minoristas o distribuidores.

Desarrollo

1. Introducción al Retail en Chile

Según el Centro de Estudios del Retail (CERET) del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile, en sus inicios, la industrial del Retail en Chile solo contaba con un par de tiendas que estaban ubicadas en los sectores más céntricos de Santiago. La construcción del primer hipermercado en 1976 ubicado en Avenida Kennedy, fue un importante hito en la expansión de la industria del retail en Chile. A principio de la década de los 80, comienzan también a surgir los primeros centros comerciales, como los Dos Caracoles de la comuna de Providencia y el centro comercial Apumanque. El éxito comercial de estas tiendas a fines de la década de los 80, se debió en gran parte a que el país comenzó a gozar de un éxito económico que generó mayor poder adquisitivo de parte de los consumidores y a la adaptación de los formatos y modelos de negocios norteamericanos, en donde se tuvo como principal resultado la construcción del primer Mall Chileno.

El aumento progresivo de las utilidades permitió que las cadenas de retail pudieran expandirse más tarde por todo Santiago, e inclusive cruzar las barreras y llegar a lo largo de todo el país. Durante la segunda parte de la década de los 80 y gran parte de los 90, la expansión de los centros comerciales y los hipermercados fue sostenida.

Las cadenas comenzaron diversificar su negocio, compitiendo en distintas mercados como: tiendas por departamento; supermercados en distintos formatos (hipermercados, supermercados tradicionales y tiendas por conveniencia); inmobiliario, a través de la administración de centros comerciales; financiero, a través de tarjetas de crédito de las tiendas; mejoramiento del hogar y farmacias entre otras. Las principales cadenas que se consolidaron a fines de los 90 fueron Cencosud, D&S, Falabella, Ripley, La Polar, SMU, Mall Plaza, Parque Arauco e Hites; muchas de las cuales son competencia en algunos mercados y socios en otros.

Con la llegada del nuevo milenio, comienza también la expansión de algunas de estas cadenas por Latinoamérica, principalmente Cencosud, Falabella, Mall Plaza y Parque Arauco. Otra de las estrategias adoptadas por las cadenas en estos años fue desarrollar clubes de fidelización con los clientes transversales a los distintos negocios de la cadena: tiendas por departamento, supermercados, mejoramiento del hogar.

En los últimos años la industria del retail ha tenido que adaptarse a las tendencias que las nuevas tecnologías han traído al mercado, dentro de las cuales destacan el comercio electrónico y móvil. Los desafíos en la industria están principalmente enfocados en desarrollar nuevas plataformas que den respuesta a la

exigencia de productos y servicios más personalizados, ofrecer mayor surtido a consumidores que buscan productos cada vez más especializados, y mejorar los niveles de atención y servicio.

"El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes." Específicamente, consiste en todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a un consumidor final. Este tipo de transacción, nace para innovar sobre la anteriormente única forma de la cadena de distribución (fabricante, distribuidor, vendedor y consumidor), y se basa principalmente en la presencia de grandes tiendas estratégicamente situadas para la distribución y venta de los productos transados.

La importancia de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2007 el retail representó el 21% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US$33 millones y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2003 y el 2007 que fue superior al 11% .

En cuanto a los distintos formatos de retail existentes, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados (con Hipermercados, Supermercados, Tiendas de Conveniencia y Tiendas de Descuento) y Tiendas Especialistas.

En la Tabla N°1 se especifica lo que cada una de estas industrias aporta porcentualmente a las ventas totales del sector.

Tabla N° 1 Retail según canal de distribución

Canal	% del Total
Supermercados	26
Almacenes Tradicionales	9
Farmacias y Perfumerías	6
Consumo Local	4
Consumo Masivo	***45***
Mejoramiento del Hogar	19
Tiendas por Departamento	15
Consumo Selectivo	***34***
Otros	21
Total	**100**

Fuente: AC Nielsen - Estudio CERET sobre el Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora, 2009.

2. Gestión de Retail

Para Luis Leyton Johns de la Revista Retailing, sin duda el retail es una de las actividades empresariales de mayor importancia en el mundo, tanto así que las principales compañías del mundo pertenecen a esta industria.

En la mayoría de los países desarrollados o en desarrollo, el retail, es muy importante respecto de su aporte a diversos indicadores claves para la sociedad y su economía, es así como de acuerdo a diversas cifras entregadas por instituciones gubernamentales y privadas indican que como sector industrial: es uno de los mayores generadores del Producto Interno Bruto, de empleo, controla la inflación, otorga acceso al crédito a los consumidores democratizando el consumo y presenta un liderazgo relativo en la internacionalización de la inversión en el extranjero.

2.1 El Concepto de Retail

Para Leyton, el Retail representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes. El término inglés hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como Comercio Minorista o Comercio Detallista.

Por su parte, a los partícipes que se desenvuelven en este medio, se les denomina Minoristas, Detallistas o Retailers.

La utilización del término Retail generalmente se asocia a supermercados y tiendas por departamento dándole un contexto físico al concepto, es decir, se piensa que el retail es la venta de productos en un establecimiento. Pero el Retailing no es solamente esto, pues incluye una serie de prestaciones intangibles (servicios) y que estas, no necesariamente son entregadas en tiendas. Por ejemplo la atención médica es dirigida a consumidores finales, también lo son la educación, la banca, los servicios públicos, el entretenimiento y otros diversos servicios que día a día son utilizados por las personas.

Para intentar establecer un marco conceptual que permita comprender a las empresas que operan en la industria del retail debemos primero que todo, proceder a entregar una definición que permita contextualizar lo que implica esta actividad.

Lewison define al retail como a la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Levy & Weitz lo señalan como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar.

Luis Leyton Johns, propone que el Retailing es el conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios.

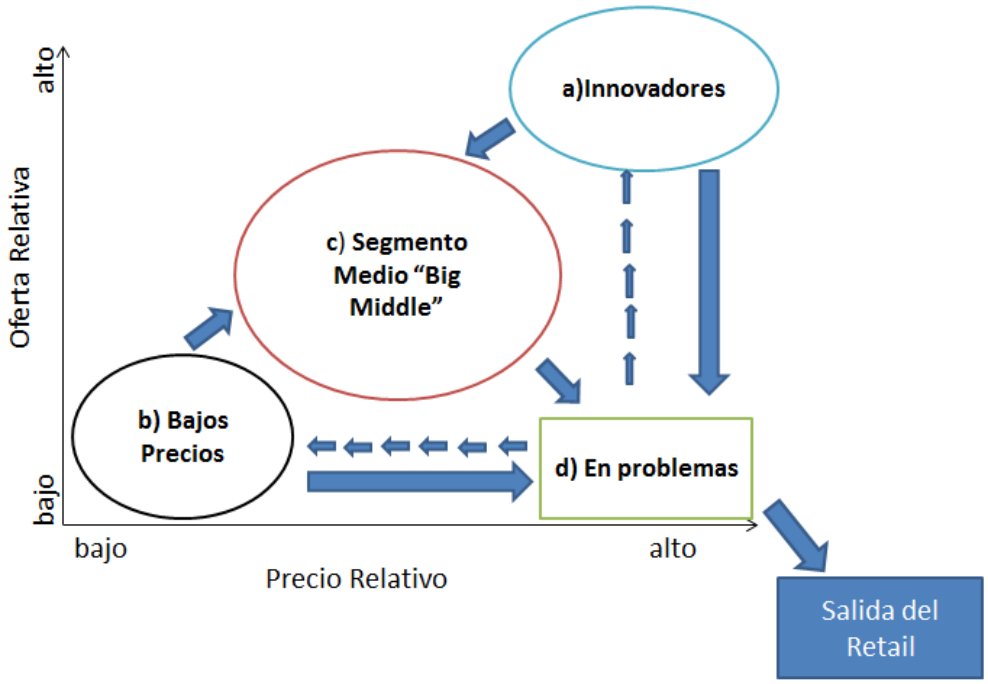
2.2 Tipos de retailers

El retail es una industria dinámica y de alta competencia, la cual, en términos de las organizaciones que la componen, puede analizarse de acuerdo a distintos modelos.

De acuerdo a la estrategia en la que se basan los operadores, podemos utilizar modelos como el propuesto por Levy, Grewal, Peterson y Connolly de dos dimensiones; precios relativos y oferta relativa, en el cual encontramos cuatro segmentos a los cuales pueden pertenecer los retailers:

(a) los “innovadores”,
(b) los Segmentos medios “Big Midldle”,
(c) los de “precio bajo” y
(d) los que están “en problemas”

Figura N° 1



Fuente: Levy, Grewal, Peterson y Connolly (2005), diseño y traducción al español elaboración propia Daniel Molina (2016)

a) Los retailers que del segmento innovador son aquellos que están en un ambiente de competencia intensa y de consumidores exigentes, lo que los obliga a implementar formatos que permitan incrementar el valor de la experiencia d e compra y crear imagen de marca, nótese que tienen una oferta relativa alta asociado a un precio alto.

b) Los operadores que integran el segmento de precios bajos s on aquellos que ofrecen valor a sus consumidores a través de los precios, ejemplos de este segmento son las compañías como "Dollar General", "Family Dollar" y "99 Cents Only Stores" formatos que no son conocidos en Chile debido a que el nicho de "dólar" aún no tiene potencial de consumo suficiente.

c) Los que pertenecen al "Big Middle" han llegado "al gran centro" debido a que han entregado una oferta diferenciadora, precios

bajos o ambos, proporcionando así un mayor valor a sus consumidores.

d) Las compañías que se encuentran en problemas generalmente son aquellas que no han adaptado los formatos que ofrecen a los cambios en el consumo quedando en una posición de baja oferta relativa asociada a altos precios.

Otra clasificación de los retailers es la que proponen Zentes, Mor schett y Scharamm - Klein, en donde separa a los retailers en:

(a) retailers de alimentación, y
(b) retailers de no alimentación.

a) **Retailers de alimentación:** son aquellas compañías minoristas cuya
oferta principal es la distribución de alimentos a consumidor final mediante la modalidad de autoservicio.

Dentro de los retailers de alimentación tenemos los siguientes formatos y sus características:

Figura N° 2
Características de los formatos de retail de alimentación

	Supermercado Convencional	Grandes Tiendas	Hipermercado	Tienda de conveniencia	Tiendas de Descuentos
Tamaño (m2)	400-1.000	1.000-5.000	5.000-30.000	200-400	500-1.500
SKU (1)	20.000-30.000	30.000-40.000	40.000-150.000	1.000-3.000	700-1.500
Mercadería	Gran variedad de surtido ; calidad media; fabricante de marcas propias y almacenamiento de otras marcas.	completo surtido de artículos de supermercado , además de salud y belleza y mercancía en general	completa selección de artículos de supermercados y farmacias , artículos y mercancías en general .	anchura media y baja profundidad de surtido, calidad media	Uso intensivo de marcas de la tienda (hasta 90 %)
Porcentaje de Comida	75-90%	60-80%	60-70%	90%	80-90%
Precios	Promedio/ competitivo	Competitivo	Competitivo	promedio y superior/Alto	Muy barato
Ambientación y servicios	Media/buena	Media	Media	Media	bajo
Ubicación	Ciudad y/o Barrio	Centros comerciales y lugares alejados	Centros comerciales y lugares alejados	Barrios, ciudad y lugares de alta frecuencia	Barrios y lugares de alto trafico
Promoción	Uso de periódicos, volates promocionales y cupones.	Alto en uso de periódicos, volates promocionales y cupones.	Alto en uso de periódicos, volates promocionales y cupones.	Poca a moderada	Alto en uso de periódicos, volates promocionales.

Fuente: Zentes,Morschett y Scharman-Klein (2007) Strate, diseño y traducción al español elaboración propia Daniel Molina (2016)

(1) Stock-keeping unit o SKU es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

3. El concepto de Trade Marketing

2.1 Evolución del concepto de Trade Marketing

Para Victoria Labajo y Pedro Cuesta de la Universidad Pontificia Comillas, el concepto de Trade Marketing es un concepto relativamente joven, nacido de la práctica empresarial recién en los años ochenta, cuyo origen sitúan algunos autores (Santesmases, 1999; Domènech, 2000) en la compañía multinacional norteamericana Colgate-Palmolive, que acuñó este término para referirse a la integración de las funciones de sus departamentos de Marketing y Ventas dirigida a estrechar las relaciones con sus distribuidores. Por el contrario, otros autores entre los que destaca Liria (2001) refieren el origen del Trade Marketing a una alianza estratégica de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y Wal Mart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costes mediante la utilización de promociones conjuntas, marcas líderes que proporcionan rotación y acciones de marketing a nivel tienda.

Díaz (1996, 2000), primer autor que basa su trabajo en el análisis de la práctica de la industria y la distribución en España de productos de gran consumo, ofrece una definición más orientada hacia el aspecto de la estructura organizativa al entenderlo como la forma en que reacciona estructuralmente el proveedor a los cambios experimentados en la distribución y en el consumidor, modificando sus departamentos comerciales adaptándolos a la nueva relación comercial. Las dos notas fundamentales que de esta caracterización se desprenden son, por una parte, la existencia de un departamento de Trade Marketing y, por otra, la organización por clientes. Ahora bien, el citado autor matiza al añadir que "en ocasiones, la estructura del departamento es menos importante que la filosofía y que las asunciones de Trade Marketing adoptadas por el proveedor. Desde cada canal de distribución y desde sus clientes principales debe emerger el tipo de Trade Marketing necesario para alcanzar los resultados de la compañía". Parece evidente que este nuevo enfoque hacia la distribución haya exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores.

En lo que se refiere a las funciones, estos cambios se derivan del hecho de que alguna de las funciones que abarca actualmente el concepto venían siendo desempeñadas en la empresa por los departamentos de Marketing o Ventas. En cambio, otras funciones como la gestión de espacio, animación en el punto de venta, etc. son nuevas para la industria.

Sin embargo, tal como señalan Díaz (2000) y Liria (2001), donde se producen los conflictos a raíz de la creación de un departamento de Trade Marketing no es tanto en el terreno de la reestructuración de funciones como en el del reparto presupuestario, lo que supone un “reparto de poderes” en el área

comercial. El problema apunta en que, con frecuencia, las decisiones del Trade Marketing afectan tanto al punto de venta y corresponderían a la partida presupuestaria comercial del cliente como al consumidor final formando parte del presupuesto de marketing del consumidor, hecho que lleva a algunas compañías a incluir dentro del presupuesto de Trade Marketing todas las actividades del consumidor y del punto de venta, para evitar una posible descoordinación.

En lo que se refiere a los cambios estructurales, podemos citar la incorporación de la figura del Key Account Manager o Gestor de Grandes Cuentas al departamento Comercial o de Ventas de las empresas fabricantes como antecedente del departamento de Trade Marketing y en estrecha relación con él en el desempeño de sus funciones, en un intento de penetrar en la problemática concreta de los grandes clientes que comercializan sus productos. Autores como McDonald et alia (2000) subrayan el papel de esta figura como una aproximación al logro de unas relaciones a largo plazo con compradores estratégicos y a la aportación a los mismos de soluciones de valor añadido. No obstante debemos recalcar que, si bien el Key Account es una unidad generalizada en todos los sectores, por el contrario el Trade Marketing es algo más específico de los mercados de productos de gran consumo (Liria 2001). Esta nueva forma de acercarse a las necesidades del cliente distribuidor puede implicar en la práctica la adopción por las compañías de muy diversas soluciones, pero parece que habitualmente se concreta en una nueva función o área de gestión el Trade Marketing que asume un departamento de nueva creación departamento de Trade Marketing o la figura del Trade Marketing Manager.

La literatura asume el Trade Marketing como un concepto que tiene sentido en la estrategia de marketing y en la estructura organizativa del fabricante, por lo que, al referirse a este concepto, no menciona los cambios en la organización interna del distribuidor que, en su caso, pudieran derivarse de esta nueva orientación. La implantación de la organización de categorías en el establecimiento del distribuidor supone ya una significativa reorganización de funciones y responsabilidades que apuntan a la figura del Gestor de Categorías como interlocutor natural en la distribución del Trade Marketing Manager. No obstante, resulta especialmente significativo el caso de Carrefour, que ha implantado su propia dirección de Trade Marketing a raíz del éxito de una serie de operaciones conjuntas con fabricantes (Miquel et alia, 2000; Labajo, 2002).

Por otra parte, la cuestión de la estructura organizativa del Trade Marketing ofrece posibilidades y soluciones muy diversas, poniendo de manifiesto que no existe una estructura ideal para configurar la función de Trade Marketing y lo que existirán por el contrario serán estructuras adecuadas para un momento concreto en función de la cultura de la empresa, de sus recursos humanos y del desarrollo de sus técnicas comerciales (Chinardet, 1998).

A partir de su experiencia en la empresa y la observación de otros casos, Costa (1997) apunta a que es explicable una cierta tendencia en las empresas fabricantes en el proceso de organización de la función de Trade Marketing:

1) adopción inicial de las funciones por el departamento de Marketing, para convertirse a continuación.
2) en una posición staff en el departamento de Ventas dependiendo del Director de
Ventas;
3) desarrollo de la posición anterior generando una consulta obligatoria para las decisiones de marketing que impliquen a clientes o canales;
4) evolución hacia un departamento ejecutivo -generador de políticas comerciales dentro de Ventas y,
5) aparición de un departamento independiente de Trade Marketing responsable de la gestión estratégica de ventas.

Domènech (2000) en este sentido argumenta que el dilema organizativo planteado en muchos fabricantes de si es preferible que el departamento de Trade Marketing dependa de Ventas o de Marketing, parece que se está resolviendo en la práctica más reciente a favor de la dependencia de Ventas, por cuestiones operativas de agilidad, repuesta rápida y facilidad de coordinación entre los departamentos para un mejor servicio al distribuidor.

En líneas generales, puede afirmarse que la ubicación más adecuada para la función o departamento de Trade Marketing es el departamento de Ventas, puesto que se trata de un departamento de servicio al canal, cuya labor se concreta habitualmente en una función de soporte para el departamento Comercial el Trade Marketing informa fundamentalmente al Key Account Manager, y, en ocasiones, directamente al Director Comercial, sirviendo de nexo entre los departamentos de Marketing y Ventas. Pero no faltan empresas fabricantes que lo sitúan dentro del departamento de Marketing y, en ocasiones, como un departamento de carácter independiente. La ubicación en el departamento de Ventas, en el de Marketing o como departamento con entidad propia, responde a la dimensión más estratégica o más operativa que se le dé en cada caso al concepto.

3.2. Funciones del Trade Marketing

En lo que respecta a las funciones que debe asumir el área de Trade Marketing, se pone de manifiesto que son pocos los trabajos que identifican las actividades que conforman el ámbito de responsabilidad de esta función desde el análisis de la aplicación del Trade Marketing en las empresas, y que no puede apreciarse acuerdo en lo que se refiere a la delimitación de su contenido, que, en plena fase de desarrollo, todavía no ha alcanzado su configuración definitiva.

Chinardet (1994) a partir de una encuesta postal realizada en 1993 por estudiantes de l'École Superior de Commerce Le Havre a fabricantes y distribuidores del sector de gran consumo francés, viene a definir estas funciones de forma relativamente restrictiva. Presenta un planteamiento evolutivo del Trade Marketing en su intento de transformar una relación conflictiva, basada en la negociación, en otra de mutuos beneficios, basada en el partenariado[1].

Mientras que las primeras áreas en las que se concreta este nuevo enfoque son la adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor (tamaño, cantidad, envase, etc.) y la definición de promociones a medida del distribuidor, subraya que el contenido del concepto se va ampliando para abarcar otras actividades como la mejora de los flujos de información (vía EDI) y el merchandising y actividades de marketing en el punto de venta (promociones, publicidad, gestión de espacio del lineal, etc.). Por último, el autor se refiere al área de las marcas de distribuidor, que algunos autores integran dentro del sentido global del Trade Marketing.

Costa (1997), por su parte, destaca la importancia de funciones como la determinación de una política de precios específica por canal y cliente, determinación de las condiciones por canal y cliente, determinación de los costes de distribución a soportar, y el diseño, control y evaluación de los planes por cliente.

Díaz (2000) recoge cinco funciones fundamentales a partir de los resultados del mencionado panel de Mintel Internacional de 1992:

- Construir la base de datos de información relativa a la actividad de los principales clientes, de los principales competidores, de motivaciones de consumidores, de la actividad promocional de la competencia, etc.

- Crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución.

- Identificar oportunidades de volumen en los sectores de la distribución y en las principales cuentas.

- Desarrollar caminos creativos para conseguir oportunidades de volumen a través de promociones orientadas a los consumidores a través de la distribución.

- Asegurar que toda la actividad esté analizada y evaluada.

---

[1] Según el PNUD el partenariado es una manera de entender el desarrollo desde la participación, a través del diálogo y la negociación entre diversos actores que establecen un programa de acciones conjuntas, de manera que los beneficiarios se trasformen en actores de la acción de desarrollo.

Se trata de una definición que dota de un ámbito de acción mucho más amplio al Trade Marketing que la aportada por Chinardet (1994), para quien el contenido del concepto se ceñiría esencialmente a la función aquí definida como “crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución”.

Por su parte, Pérez (1998) se refiere al Trade Marketing como una función "cajón de sastre" en muchas ocasiones difusa y sin una clara definición de responsabilidades. A las funciones ya citadas por los trabajos mencionados añade algunas tales como las revisiones del negocio por categorías, identificación del rol de cada categoría, análisis y desarrollo de presentaciones con la información procedente de paneles del consumidor y bases de datos escáner, etc.

Caso Práctico:

Desentrañar los hábitos de compra del consumidor, manejar productos por categorías y optimizar los espacios en las estanterías, son factores que sin duda contribuyen con el éxito que pueda tener una compañía en el país. (Entrevista a Juan Carlos Bascopé, gerente de trade marketing de Unilever Andina)

A mediados de 2001, la marca Sedal, perteneciente a Unilever, sorprendió con su masiva presencia y su estratégica posición en los anaqueles, a las féminas venezolanas. En cuestión de horas, muchas cabelleras se vieron motivadas a utilizar alguna de las cuatro versiones con la que esta línea de champús y acondicionadores se dio a conocer localmente: ceramidas, selective, ADN vegetal y miel con germen de trigo.

A nivel de mercado, los resultados de este primer llamado, se vieron reflejados a los pocos meses en un bien ganado tercer lugar, detrás de la competencia representada por Pantene, de parte de Procter&Gamble y Palmolive Optims perteneciente a Colgate Palmolive.

La rápida aceptación que tuvo el producto, no se debió solo a la fama que arrastraba por haberse convertido en líder dentro de exigentes mercados de Brasil o Argentina, sino a la estrategia “única” que la gigante angloholandesa implementó para sumar clientas a su ya abultada categoría de cuidado personal.

Con ese adjetivo es que Juan Carlos Bascopé, gerente de trade marketing de Unilever Andina, describe lo hecho con Sedal. “Para esa marca llevamos a cabo un plan que denominamos de 48 horas y que consistió en garantizar la presencia del producto en ese período tiempo, en más de 550 puntos de venta a nivel nacional”.

Para no dejar ningún eslabón fuera, el entrevistado narra que Unilever realizó una alianza con un tercero especializado en logística, que se ocupó de elaborar un buen ruteo: “Se trató de una empresa de servicio distinta a las cadenas de distribución. Los gerentes se aseguraron una semana antes, de que el producto estuviese en las estanterías y que los pedidos y despachos quedasen cubiertos. En menos de 48 horas ya habíamos logrado cubrir 70% de lo que nos habíamos propuesto”.

Después de la llegada de Sedal a los diversos locales, entraron en escena las impulsadoras. El show incluyó la presencia de unos exhibidores que, para promover mejor a la marca se diseñaron en forma de champú. La disposición de un atractivo material POP, también sirvió de apoyo al lanzamiento. “La estrategia de distribución estuvo alineada además con la de comunicación. La campaña de publicidad se inició a las 72 horas”, recordó Bascopé.

El trabajo, sin embargo, no terminó allí. El que Unilever buscara hacerse con buena parte de una torta que representaba para el momento de su llegada, 4,8 millardos de bolívares mensuales (con la venta de 825 mil litros al mes) implicó un seguimiento que hasta la fecha no ha parado.

El trabajo en el trade...

Aunque el hecho de promover los productos en el punto de venta no es algo nuevo, la forma de hacerlo sí ha variado a través del tiempo. Bascopé así lo confirma cuando refiere que “en los últimos diez años ha habido una evolución del concepto de trade marketing. Hoy en día existe una plataforma de servicios superior en lo que a valor agregado se refiere. Antes, se le daba una buena atención al consumidor pero no se satisfacían todas sus necesidades”.

Viendo justamente esa oportunidad, es que -según el entrevistado- nace una rama profesional que de alguna manera, logra capitalizar la función de ventas y de marketing. “En el caso de Unilever -dijo Bascopé-, el encargado de trade marketing, tiene un alto rango. Generalmente reporta al gerente general o al director de costumer manager pues las estrategias a implementar deben estar muy bien alineadas con los objetivos de la empresa”.

El perfil que una transnacional como Unilever busca para cubrir este tipo de puestos, incluye personas con una visión integral del mercadeo y con connotada experiencia en materia de ventas. “Se trata de un cargo un tanto híbrido. El gerente de trade debe entender la forma en la que reacciona un cliente, por lo que resulta imprescindible estar al tanto de sus hábitos de compra. También debe ocuparse de administrar los productos por categorías y optimizar los espacios en las estanterías. De eso, en buena parte, depende el éxito”, afirmó el gerente.

Aunque de una forma operativa, Bascopé define la labor del gerente de trade marketing como aquella tendiente a “maximizar las marcas en el punto de venta”, comenta que en la realidad, lo anterior involucra una serie de actividades conexas.

“Quien hoy en día ejerza un cargo similar, debe manejar precios, tener el producto a tiempo en los establecimientos, coordinar a los mercaderistas, constituir equipos funcionales y pensar en los productos siempre bajo la óptica del cliente, lo que significa tomar en consideración, por ejemplo, tamaño, diseño, facilidad de manipulación de las presentaciones, así como visibilidad del producto en los anaqueles”-enfatizó Bascopé.

En el caso de Unilever, las funciones descritas deben considerar además la taza de innovación, unidad que mide el número de lanzamientos de productos que se realizan al año. “En nuestro caso, este índice alcanza la cifra de 20, lo que representa en promedio casi 2 lanzamientos al mes. Dependiendo de la categoría que se maneje, se tendrá más o menos trabajo. En lo que respecta a “cuidado personal”, quien asuma el cargo debe estar preparado”, advirtió el ejecutivo.

Cabe recordar que, además al éxito obtenido por Sedal en esta misma categoría, se suma el de otras marcas como Rexona y Axe que, según informó Bascopé ya acumulan una participación de más del 30% en valor en el nicho de los desodorantes.

Por suerte, la transnacional cuenta con diferentes herramientas tecnológicas que sirven de apoyo. “Para maximizar la cadena de suministros, por ejemplo, tenemos el programa ECR. La idea es lograr niveles óptimos en la entrega de los productos. La implementación de este tipo de software nos permite entre otras cosas, disminuir los niveles de agotados y optimizar los inventarios. También nos ayuda en el manejo de entregas paletizadas”, afirmó el gerente.

Distribución con prioridad

Una de las metas que se ha dispuesto alcanzar Unilever es mejorar la distribución de sus productos. En esta actividad, también se encuentra involucrado el gerente de trade marketing. “Hoy en día, tenemos la capacidad de llegar a 920 clientes en forma directa, mientras que a través de mayoristas y distribuidores alcanzamos 15 mil. Lo que queremos es aumentar esa cifra pero hacerlo además, de forma controlada. Nuestro objetivo es llegar a ser considerados el proveedor ideal”, admitió Bascopé.

Según comenta el entrevistado, en América Latina los canales tienen poca evolución. “La excepción –dice- podrían ser países como Argentina y Brasil. En ellos, las cadenas de supermercados concentran el 45% de las ventas”.

En opinión de Bascopé, Venezuela tiene muchas oportunidades de desarrollo en el canal de distribución. “En la actualidad, 82% de la población de bajos estratos esta haciendo compras de conveniencia. Eso da una idea de la tendencia que va a prevalecer en el corto plazo. Lo anterior revela una migración de formato debido a que la gente busca economizar en las compras. Ese tipo de información no la podemos perder de vista”.

Fuente:
http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Entrevista&id=167
Fecha 16/03/2004
Publicado por Numilar Barreto
Etiquetas: Caso Venezolano de Trade Marketing (Sedal)

Conclusión

Según el Centro de Estudios del Retail (CERET) del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile, en sus inicios, la industrial del Retail en Chile solo contaba con un par de tiendas que estaban ubicadas en los sectores más céntricos de Santiago. La construcción del primer hipermercado en 1976 ubicado en Avenida Kennedy, fue un importante hito en la expansión de la industria del retail en Chile. A principio de la década de los 80, comienzan también a surgir los primeros centros comerciales, como los Dos Caracoles de la comuna de Providencia y el centro comercial Apumanque. El éxito comercial de estas tiendas a fines de la década de los 80, se debió en gran parte a que el país comenzó a gozar de un éxito económico que generó mayor poder adquisitivo de parte de los consumidores y a la adaptación de los formatos y modelos de negocios norteamericanos, en donde se tuvo como principal resultado la construcción del primer Mall Chileno.

El retail es una industria dinámica y de alta competencia, la cual, en términos de las organizaciones que la componen, puede analizarse de acuerdo a distintos modelos.

De acuerdo a la estrategia en la que se basan los operadores, podemos utilizar modelos como el propuesto por Levy, Grewal, Peterson y Connolly de dos dimensiones; precios relativos y oferta relativa, en el cual encontramos cuatro segmentos a los cuales pueden pertenecer los retailers:

(a) los “innovadores”,
(b) los Segmentos medios “Big Midldle”,
(c) los de “precio bajo” y
(d) los que están “en problemas”

Trade marketing es una rama del marketing o mercadotecnia que se ocupa y preocupa de aumentar la demanda del producto por parte del vendedor mayorista, minorista, o el nivel de distribuidor en lugar de a nivel del consumidor. Sin embargo, existe una necesidad de continuar con las estrategias de gestión de marca para sostener la demanda por parte del consumidor. Un comprador, que puede ser el consumidor mismo, es el que identifica y compra un producto en una tienda. Para asegurarse de que la tienda minorista promueve los productos de la empresa frente a los productos competidores, la empresa también debe realizar actividades de marketing de su producto ante las tiendas minoristas. Como parte de su estrategia el trade marketing también puede incluir la oferta de diferentes beneficios tangibles o intangibles a los mayoristas, minoristas o distribuidores.

Esta rama ha ganado relevancia en épocas recientes, ya que se estima que el 76 % de las decisiones de compra son realizadas por los revendedores o

segmentos distribuidores que en la jerga son denominados "punto de venta". Esta nueva tendencia otorga mayor relevancia a la mercadotecnia y a las promociones sobre los compradores en distribuidores y cadena de reventa que a los programas orientados sobre el consumidor final.

Bibliografía

Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002

Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Marketing de Servicios Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa 2da ed. Mc Graw Hill

COSTA, G. (1997): "Trade Marketing: Planificación y Organización", Dirección y Progreso, nº 154, julio-agosto, pp. 39-42.

CRUZ, I. -Coord.- (1999): Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo, Pirámide, Madrid.

CHAIN, Ch. (1997): “Le Trade-Marketing à l`épreuve des Faits", Revue Française du Marketing, nº 165, vol. 5, pp. 5-10.

DÍAZ, A. (1996): Nuevas Relaciones de Poder y Colaboración en el Canal de Distribución de Gran Consumo, Tesis Doctoral no
publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº II
GESTION DE RETAIL

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Cuando se habla de Retail, se alude al comercio que se realiza al detalle, es decir, cuando vende directamente a los consumidores. Dentro de los formatos más tradicionales de retail se encuentran las tiendas por departamentos, farmacias y supermercados, entre otros.

El Retail representó un 21% del PIB de Chile en 2015. Según Euromonitor el año 2015 las ventas del retail en Chile fueron US$ 59.500 MM, liderados por el canal supermercados con casi un 28%, las ferreterías y Home Improvement con un 22%, las multitiendas con un 12%, los almacenes con casi un 7%, las farmacias y perfumerías con 5% y todo el resto de formatos de retailers como restaurantes, bares, tiendas especializadas, bodegas y tiendas de conveniencia con casi un 20%.

Ideas Fuerza

1. **Marcas propias :** Una marca propia puede definirse como el signo distintivo, utilizado tanto por un minorista como por un mayorista, que puede o no coincidir con su nombre comercial, para distinguir productos o servicios distribuidos bajo su control, a través de su red comercial.

2. **Merchandising Visual**: La mercadotecnia visual (en inglés visual marketing) es la disciplina que estudia la relación existente entre el objeto, el contexto en que éste se inserta y su imagen. Se aplica principalmente a los sectores de la moda y del diseño y representa un punto de contacto interdisciplinar entre el comercio, los principios de la percepción visual y la psicología cognitiva.

3. **Merchandising de gestión:** El merchandising de gestión, apoya sus decisiones estratégicas en seis áreas operativas con el fin de lograr o alcanzar mayor competitividad, satisfacer a la clientela clave y gestionar estratégicamente la superficie de ventas y el lineal desarrollado.

Desarrollo

1. Marcas propias

En el año 1975, la cadena inglesa de supermercados Sainsburys comienza a ofrecer alimentos de consumo frecuente en envases simples característicos por su color blanco, como una alternativa para sus consumidores sensibles al precio. Así marcaron el origen de las "marcas blancas", hoy también conocidas como "marcas propias", que se caracterizan por ser vendidas únicamente en la tiendas de la cadena a la que pertenecen.

La importancia de estas marcas en otros países radica principalmente en el aumento sostenido de sus ventas, atribuido inicialmente a las crisis económicas, además de representar una alternativa que permite obtener mayores márgenes de contribución y una herramienta de fidelización a las cadenas que las ofrecen.

Las marcas propias son empleadas por los grandes distribuidores en la comercialización de productos a lo largo de su red, son útiles para imprimirles sus activos de marca a dichos productos y así llevar su imagen y prestigio a sus clientes. También son conocidas como marcas blancas, marcas de distribuidor o marcas de intermediario.

Los primeros indicios, de los que se tiene conocimiento, en el uso de marcas propias, indican que Sainsbury's, la segunda cadena de supermercados más grande del Reino Unido, fue la firma pionera en el tema, implementándolas hacia finales del siglo XIX cuando comenzaron a comprar algunos productos al por mayor para después envasarlos y venderlos directamente en sus tiendas con un precio más bajo. Se dice que actualmente, el 50% de sus ventas son de productos con su marca.

1.1 Definición de marca propia

Una marca propia puede definirse como el signo distintivo, utilizado tanto por un minorista como por un mayorista, que puede o no coincidir con su nombre comercial, para distinguir productos o servicios distribuidos bajo su control, a través de su red comercial. Cabe señalar que los titulares de estas marcas, en ningún caso, son fabricantes, tan sólo distribuyen productos fabricados por terceros distinguiéndolos con una marca propia. De esta manera, los distribuidores tratan de proyectar, en sus marcas propias, su reputación comercial, su prestigio o buen nombre, haciendo posible que el goodwill de estas marcas crezca, de forma relativamente rápida sin una excesiva inversión económica. (Galán y Carbajo, p.272)

Pintado y Sánchez (p.326) sugieren que las marcas propias son instrumentos utilizados por los minoristas para trasladar su imagen al mercado, de tal manera que se cree lealtad de los clientes hacia sus tiendas. Y que aparecen por la necesidad de la empresa de distribución de crear una imagen propia de sus establecimientos.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/marcas-propias-estigmas-y-ventajas-para-los-supermercados/

1.2 Clasificación

De acuerdo con Galán y Carbajo (p.273) las marcas propias o marcas blancas se pueden clasificar en:

Marcas genéricas. Se emplean para comercializar productos básicos destinados a consumidores con muy bajo poder adquisitivo, quienes determinan su compra únicamente en función del precio. Se envasan en envoltorios simples y económicos, sin marca o ésta ocupa una ubicación secundaria en el envase.

Marcas del establecimiento. Empleadas en productos que llevan el nombre comercial del distribuidor, pretenden transmitir la sensación de calidad a través de envases y presentaciones muy cuidadas, proyectan las cualidades o activos de marca del distribuidor y compiten con los productos de las marcas líderes.

Marcas propias. El distribuidor emplea un signo distintivo diferente del suyo propio en los productos, pero su distribución es exclusiva de su red, así que aunque en los álbores de su salida al mercado los consumidores no los asocien con la marca del distribuidor, en el mediano plazo (dada la exclusividad) los clientes detectan la relación y asocian las dos marcas, con las conveniencias y sinergias que ello trae.

Marcas privadas o de intermediario. Un mismo producto, comercializado por varios distribuidores, con signos distintivos diferentes para cada distribuidor, lo que facilita la penetración rápida en el mercado (beneficio para el productor) con una imagen única en el mercado (beneficio para el distribuidor).

Factores que favorecen su aparición

- Concentración de la distribución
- Consumidores más exigentes y racionales en su compra
- Demanda inferior a la oferta
- Restricción presupuestaria dura

- Márgenes con tendencia a la baja
- Desarrollo acelerado de los grandes distribuidores

Reglas de negociación dura entre distribuidores y fabricantes/proveedores que incluye entre otras condiciones plazos más largos en los pagos, exigencia de mayor cantidad de promociones y descuentos y aumento del precio de sus servicios (espacios en góndola, codificación de nuevos productos, etc.)

Se supone que el mayor beneficio de las marcas propias es para los consumidores finales, pero a todos en la cadena, fabricantes/proveedores, distribuidores y consumidores, les favorece este sistema.

Para los consumidores la promesa de las marcas propias radica en que conseguirán productos de similar calidad a los tradicionales por menor precio.

Los distribuidores mejoran su rentabilidad vía disminución de costos, es decir, aumento de márgenes, además pueden crear diferencia en el posicionamiento ya que fortalecen su imagen, fidelizan sus clientes y mejoran su posición de negociación ante los fabricantes/proveedores.

¿Los proveedores pierden? Probablemente pierdan en el factor poder de negociación, pero cuando se tiene capacidad instalada subutilizada, qué mejor que poner más unidades en venta sin invertir en marketing ni en ninguna otra promoción (espacio en góndolas, ubicación en el supermercado, mercaderistas,…).

1.3 Marcas propias en Chile

Con el objetivo de conocer la situación de las marcas propias en Chile, el Centro de Estudios del Retail CERET, de la Escuela de Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile)Marzo 2014), se diseñó un estudio constituido de dos aristas principales: catastro de la oferta actual y percepciones de los consumidores.

Existen en la actualidad marcas propias en distintos sectores de la industria del retail, dentro de las cuales fueron consideras para este estudio las pertenecientes a las principales tiendas por departamentos, supermercados y farmacias.

En la Tabla N°1 se muestra el número de marcas propias promedio de cada sector del retail. El estudio no considera el número de productos (SKU) por marca, número que podría ser otra variable relevante para la presencia de marcas propias en la industria.

Tabla N° 1
Cantidad promedio de marcas propias por sector

RETAIL	TIENDAS CONSIDERADAS	PROMEDIO MARCAS PROPIAS
TIENDAS POR DEPARTAMENTO	Falabella, Hites, Johnson's, La Polar, París y Ripley	11
SUPERMERCADO	Cencosud, Walmart, Tottus y Unimarc	8
FARMACIAS	Cruz Verde, Farmacias Ahumada y Salcobrand	2

Fuente: Estudio de Marcas Propias- Centro de Estudios del Retail CERET

Es el caso de las tiendas por departamentos en donde se encuentra la mayor cantidad de marcas propias, principalmente en la categoría vestuario, con un promedio 11 por cada tienda considerada. Algunas de ellas presentes en la categoría vestuario son Newport, Sybilla, y Basement de Falabella; Geeps, Topsis y Rolly Go de Hites; About, Suburbia, y MUV de Johnson's; Chess, Icono, y Zibel de París; Rescue, Marquis, e Index de Ripley; además de marcas en categorías decohogar y productos tecnológicos.

En la categoría supermercados se obtienen 8 marcas propias en promedio. Es importante señalar que dado que los cálculos se hicieron para cada sector del retail y no por cadena, existen marcas presentes en más de un formato. Por ejemplo, la marca de electrodomésticos Nex, además de estar presente en tiendas por departamentos de Cencosud (París), se encuentra en Santa Isabel y Jumbo; o el caso de Recco, electrodomésticos que están presenten en supermercados Tottus y las tiendas por departamento Falabella.

Se observa que las farmacias son las que tienen menos marcas propias en las tiendas analizadas.

Además de tener su línea de medicamentos, se destacan las marcas propias Fasa (cuidado personal) y Options (bebés, suplementos alimenticios y cuidado del hogar) de Farmacias Ahumadas.

Caso Marcas propias de walmart

Los productos de marca propia de Walmart Chile potencian la propuesta de Precios Bajos de la Compañía en los distintos segmentos en los que están presentes, destacándose por ofrecer precios convenientes.

Con esta iniciativa se busca aumentar la variedad de alternativas en las categorías en que están presentes, a través de productos formulados específicamente para atender necesidades que no están siendo cubiertas por otras marcas en el mercado.

Estos productos están disponibles en las categorías de alimentación, consumibles, mascotas, vestuario, mundo bebé, hardlines, carnes y pescados, fiambrería deli, panadería pastelería, casa, salud y bienestar, ofreciendo un mundo de posibilidades que se adecúan a las necesidades de cada consumidor.

Se destaca la alta participación de las marcas Lider, Selección, aCuenta y Great Value en categorías de abarrotes. Por su parte, en consumibles, con las marcas Lider y aCuenta, es posible tener una importante diferenciación con respecto a la competencia. Finalmente, en Mundo Bebé, la marca Parent´s Choice se ha posicionado fuertemente gracias a la lealtad de los clientes.

En 2014, se inició el proceso de renovación de imagen de marca, con el objetivo de mejorar la preferencia de los clientes además de acercarse a las actuales tendencias en imagen corporativa.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde
http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/corporativo/home/nosotros/nuestra_empresa/marcas_propias/

2. Merchandising Visual

Desde que se inició el comercio en el mundo de una u otra manera se originó y evoluciono lo que hoy es conocido como merchandising, haciendo una retrospectiva en el pasado cuando se iniciaron los intercambios o trueques de animales, alimento y mercancías; el hombre de ese entonces colocaba o distribuía su mercancía en el suelo, en pequeñas tiendas de tela o al aire libre de acuerdo a la época, este inicio se dio gracias a los antiguos mercados persas y fueron expandiéndose a través de las fronteras por los mercaderes fenicios, los cuales adquirían y vendían toda clase de artículos por cada rincón en donde se desplazaban.

Un punto que favoreció la evolución del merchandising fue cuando los mercaderes de la época comenzaron a evidenciar la necesidad de distribuir adecuadamente su mercancía; de tal forma, que sus clientes la adquirieran y la pudieran observar satisfactoriamente en su totalidad, este fue un proceso que se dio desde los antiguos mercados persas a los grandes mercados prehispánicos.

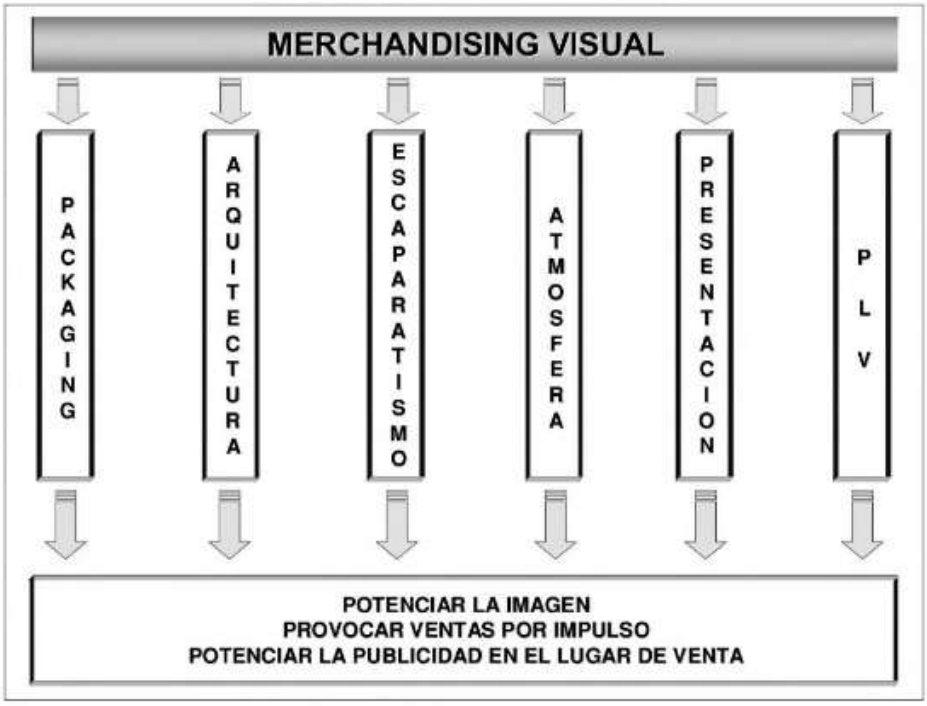
La técnica del merchandising formalmente como una disciplina se da con la aparición de los grandes mercados modernos, los almacenes y con el surgimiento de los supermercados; en donde, se pretendía darle al consumidor la oportunidad de adquirir fácilmente el producto de los mostradores a la mano, que a diferencia de un tiempo estaban ubicados de forma tradicional de tras de un mostrador y con un vendedor; ejemplo de esto fue ¨el surgimiento del primer almacén en Francia hacia 1858 "Almacenes Bon Marché", seguido de los almacenes populares en Estados Unidos en 1878 y posteriormente en 1930 el nacimiento de los supermercados en la Unión Americana[1] ¨.

Para Ricardo Palomares, en su libro Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia, el merchandising visual, como se puede apreciar en la figura N° 1, apoya sus decisiones estratégicas mediante seis elementos operativos:

1. El diseño del envase del producto o packaging
2. El diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento comercial.
3. Las técnicas de vitrinas (exhibidores)
4. Los elementos que componen la atmósfera comercial
5. Las técnicas de presentación de los productos, y
6. La publicidad en el lugar o punto de venta.

[1] DIAMON, Jay y DIAMON, Ellen. Merchandising Visual. México 1999. Prentice Hall. Pág. 28

Figura N°1:Merchandising Visual



Fuente: Ricardo Palomares, en su libro Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia. Pág. 24

Con el fin de potenciar la imagen del establecimiento comercial y la publicidad en el lugar de venta, así como diseñar un espacio que propicie las ventas impulso.

Las técnicas desarrolladas por el merchandising visual tienen como fin la presentación de los productos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el objetivo de materializar la venta, apelando a todo lo que pueda hacer más atractivo y persuasivo el producto en el punto de venta.

- El envase del producto packaging supone una de las armas más importantes del visual merchandising, a través de diseños de sus atributos intrínsecos como el color, la forma y la textura, así como elementos extrínsecos como la marca. El packaging del producto debe estar diseñado para que consiga venderse así mismo.

- Desde el punto de vista del merchandising visual, la arquitectura comercial se divide en elementos exteriores y elementos interiores. Básicamente, los elementos de la arquitectura exterior permiten transmitir la verdadera identidad

de un determinado establecimiento comercial y, los elementos de la arquitectura interior, permiten fundamentalmente crear un espacio cómodo, atractivo y ordenado por la superficie comercial que suponga un experiencia agradable de compra para el visitante.

- La vitrina es una de los principales elementos del visual merchandising, ya supone la expresión de lo que es y lo que vende el establecimiento comercial. Para que resulte realmente vendedor, debe contener un mensaje con una importante fuerza vidual y un especial atractivo que sólo se puede transmitir de manera eficaz a través de la aplicación de diversas técnicas de exhibición.

- La atmósfera comercial es un ambiente diseñado conscientemente para crear un clima sensorial o emocional destinado a estimular la mente del comprador contribuyendo favorablemente a aumentar la probabilidad de compra. En definitiva, se trata de crear un ambiente que propicie una atmósfera sugerente a través de diversos elementos como aroma, la temperatura, la iluminación, los colores, la música y el estilo decorativo de la superficie de ventas, principalmente.

- A la hora de presentar los productos que forman la oferta comercial, hay que aplicar diferentes técnicas de presentación para lograr que los artículos susciten el deseo de poseerlos o consumirlos. Es evidente que los productos se diseñan para venderse a sí mismos, su packaging es sin duda una potente arma de seducción, la atmósfera un entorno agradable que los envuelve, pero los tipos y formas de presentación estratégica determinan en buena medida el acto de compra.

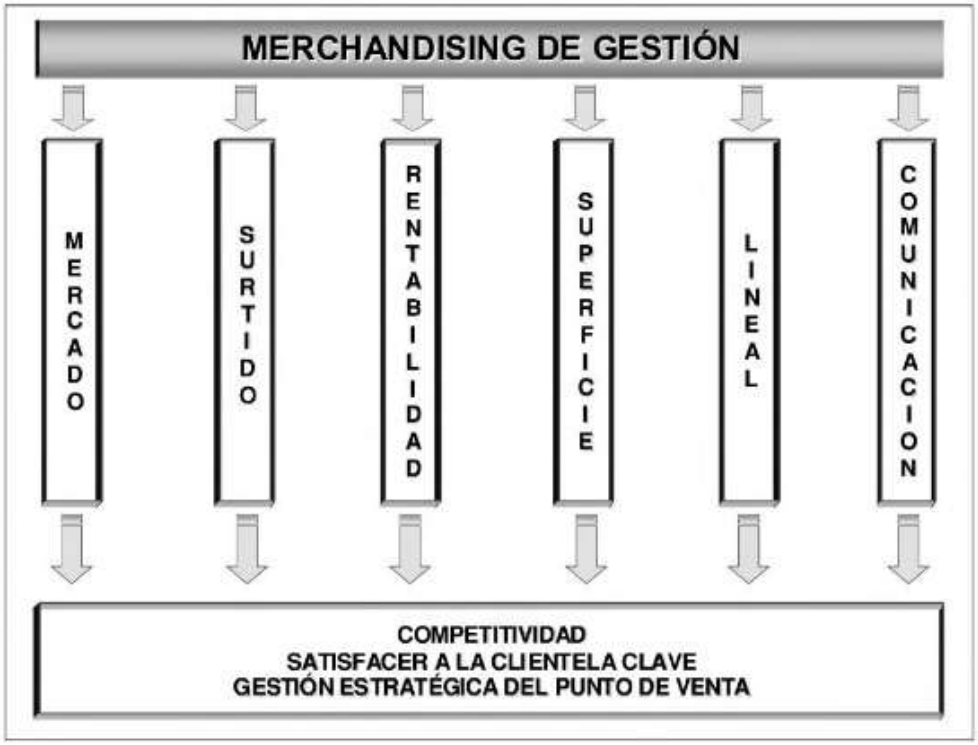
- La publicidad en el lugar de venta, es la comunicación desarrollada en el punto de venta por fabricantes y detallistas. Para el fabricante puede consistir en posicionar el producto en determinados establecimientos de acuerdo con su imagen y posicionamiento, diferenciar el producto de sus competidores, promocionar el producto, alcanzar determinados objetivos de venta, etc. El fabricante puede desarrollo en el propio punto de venta su propia publicidad y su propias campañas promocionales, así como sus propias estrategias de comunicación independiente (pull) o en conjunto entre el fabricante y el distribuidor (push) , aunque, eso sí, sujeto a la aprobación del detallista; dependerá en cierta medida, del control que ejerza en el canal de distribución y en el prestigio del producto. Es evidente que el detallista también puede desarrollar su propia publicidad y promoción de ventas, aunque también dependerá de en algunos casos del consentimiento del fabricante, en función de su dominio en el canal de distribución, así como de su prestigio.

3. Merchandising de gestión

El merchandising de gestión, como se puede apreciar en la figura N° 2, apoya sus decisiones estratégicas en seis áreas operativas con el fin de lograr o alcanzar mayor competitividad, satisfacer a la clientela clave y gestionar estratégicamente la superficie de ventas y el lineal desarrollado.

1. Análisis de mercado
2. Análisis del surtido
3. Análisis de la rentabilidad
4. Gestión estratégica de la superficie de ventas
5. Gestión del lineal desarrollado
6. Gestión de la comunicación

Figura N° 2 Merchandising de Gestión



Fuente: Ricardo Palomares, en su libro Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia. Pág. 26

- A través del análisis y estudio de mercado se pretende segmentar de los grupos de clientes existentes en el mercado, aquellos que la empresa va a escoger para satisfacerlos. No se puede satisfacer a todos los clientes con la misma política de surtido y servicios. También en este apartado, se analiza la

competencia existente para poder diferenciarse y ser realmente una oferta atractiva y competitiva en el mercado.

- El responsable de merchandising tendrá que diseñar la política del surtido teniendo en cuenta su estructura y sus dimensiones, con el fin de desarrollar una oferta comercial en base a una gestión estratégica de categorías de productos, logrando con ello, satisfacer a una determinada clientela y obtener beneficios que rentabilicen la inversión.

- La rentabilidad es el beneficio que reporta la inversión realizada. El conocimiento de la rentabilidad y los medios para lograrla, suponen objetivos primordiales que todo buen merchandiser debe perseguir y serán el reflejo de una buena gestión estratégica del punto de venta.

- La gestión de la superficie de ventas supone la aplicación de determinados criterios que respondan a la localización estratégica del surtido en función de cinco criterios: la rotación, la circulación, los tipos de compra y el *triple efecto ADN*[2].

- La gestión del lineal desarrollado supone la aplicación de determinados criterios que respondan a una presentación estratégica de los productos en función de cinco criterios: las zonas y los niveles de presentación, los tipos y formas de implementación, así como los criterios de exhibición de los artículos.

- La gestión de la comunicación de los establecimientos comerciales sirve para, planificar las campañas publicitarias o promocionales con el fin de dar a conocer sus productos o servicios, mediante diferentes medios y soportes de comunicación dirigidos a los clientes reales y potenciales existentes en el mercado. Los objetivos de comunicación del punto de venta consisten principalmente en: dar a conocer la tienda y las ventajas que ofrece, conseguir una determinada imagen y posicionamiento en el mercado, dar a conocer los productos que vende y alcanzar unos objetivos concretos de ventas.

---

[2] Ricardo Palomares, el Triple efecto ADN resulta de la combinación de tres criterios estratégicos concentrados en los productos de Alta rotación (A), que genera un Destino hacia el punto de localización donde se encuentra el producto (D) y su compra es Necesaria (N).

Ejemplos de Visual Merchandising

Los establecimientos que cuentan con un atractivo visual dentro y en el aparador suele crear en el público interés por lo que venden. El merchandising visual centra su atención en promover compras de acuerdo con el acomodo y estética con el que cuenta un punto de venta.

El acomodo en el que están los productos dentro de un establecimiento tiene que estar acorde con el tipo de tienda, pues debe de crear una atmósfera especial por medio de muchos elementos a la venta. Datos de The Retail company afirman que hay empresas que han registrado un aumento del 5% en sus ventas debido al buen concepto que maneja una tienda. A continuación cuatro ejemplos de merchandising visual en el punto de venta.

1. **Color:** Las tonalidades diferentes atraen la vista del público. El fondo negro ayuda a resaltar los elementos principales.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde http://www.merca20.com/4-buenos-ejemplos-de-merchandising-visual/

2. **Ropa:** El fondo no distrae la atención hacia las prendas de ropa. Los establecimientos suelen hacer brillar productos de nueva temporada.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde http://www.merca20.com/4-buenos-ejemplos-de-merchandising-visual/

3. **Centros comerciales:** El orden ayuda a que el cliente encuentre productos de forma más fácil y al mismo tiempo evalúe los que son similares.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde http://www.merca20.com/4-buenos-ejemplos-de-merchandising-visual/

4. **Vitrinas:** Estos también forman parte del merchandising visual, pues son el primer elemento que el público ve de la tienda.

Imagen extraída el 02 de agosto de 2016 desde http://www.merca20.com/4-buenos-ejemplos-de-merchandising-visual/

Conclusión

Una marca propia puede definirse como el signo distintivo, utilizado tanto por un minorista como por un mayorista, que puede o no coincidir con su nombre comercial, para distinguir productos o servicios distribuidos bajo su control, a través de su red comercial. Cabe señalar que los titulares de estas marcas, en ningún caso, son fabricantes, tan sólo distribuyen productos fabricados por terceros distinguiéndolos con una marca propia. De esta manera, los distribuidores tratan de proyectar, en sus marcas propias, su reputación comercial, su prestigio o buen nombre, haciendo posible que el goodwill de estas marcas crezca, de forma relativamente rápida sin una excesiva inversión económica. (Galán y Carbajo, p.272)

Pintado y Sánchez (p.326) sugieren que las marcas propias son instrumentos utilizados por los minoristas para trasladar su imagen al mercado, de tal manera que se cree lealtad de los clientes hacia sus tiendas. Y que aparecen por la necesidad de la empresa de distribución de crear una imagen propia de sus establecimientos.

Ricardo Palomares, en su libro Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia, el merchandising visual, como se puede apreciar en la figura N° 1, apoya sus decisiones estratégicas mediante seis elementos operativos:

1. El diseño del envase del producto o packaging
2. El diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento comercial.
3. Las técnicas de vitrinas (exhibidores)
4. Los elementos que componen la atmósfera comercial
5. Las técnicas de presentación de los productos, y
6. La publicidad en el lugar o punto de venta.

El merchandising de gestión, como se puede apreciar en la figura N° 2, apoya sus decisiones estratégicas en seis áreas operativas con el fin de lograr o alcanzar mayor competitividad, satisfacer a la clientela clave y gestionar estratégicamente la superficie de ventas y el lineal desarrollado.

1. Análisis de mercado
2. Análisis del surtido
3. Análisis de la rentabilidad
4. Gestión estratégica de la superficie de ventas
5. Gestión del lineal desarrollado
6. Gestión de la comunicación

Bibliografía

Galán Corona, Eduardo y Carbajo Cascón, Fernando. Marcas y distribución comercial. Universidad de Salamanca, 2012.

Pintado Blanco, Teresa y Sánchez Herrera, Joaquín. Imagen Corporativa. ESIC Editorial, 2013

Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002

Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Marketing de Servicios Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa 2da ed. Mc Graw Hill

Palomares, Ricardo. Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia. ESIC Editorial 2° Edición, 2005.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº III
CONTROL DE GESTION EN RETAIL

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

La calidad es uno de los cuatro objetivos de las operaciones de retail, junto con el costo, la entrega y la flexibilidad. Para satisfacerlo, es importante administrar y controlar todos los aspectos del sistema de calidad. En ésta unidad se estudiará la importancia de la administración de la calidad. La principal contribución de ésta unidad es un amplio tratamiento de la calidad, el cual incluye aspectos de la administración, de la planeación y de políticas además de los más tradicionales temas estadísticos. En la práctica, la calidad es, en esencia, un problema administrativo, y se usan métodos estadísticos para obtener un mejoramiento continuo de un sistema estable.

Ideas Fuerza

El concepto de calidad, que una medida de qué tanto se acerca un bien o servicio a los estándares especificados. Los estándares pueden relacionarse con el tiempo, materias primas, eficiencia, contabilidad, o cualquier característica cuantificable (objetiva o medible).

Además, en ésta semana se revisará el concepto de administración de calidad, es de carácter interfuncional e involucra a toda la organización, el área de operaciones tiene una responsabilidad especial en cuanto a la elaboración de un producto de calidad para el cliente. Ello requiere la cooperación de toda la organización y una cuidadosa atención de la gerencia y control de la calidad.

También serán revisadas las normas chilenas de la serie ISO 9000 adaptadas a la realidad nacional sobre aseguramientos de la calidad.

Desarrollo

1.1 Definición de Calidad

A continuación revisaremos diferentes definiciones de lo que es calidad según autores u organismos.

Para Joseph G. Monk (2004) la *calidad* es una medida de qué tanto se acerca un bien o servicio a los estándares especificados. Los estándares pueden relacionarse con el tiempo, materias primas, eficiencia, contabilidad, o cualquier característica cuantificable (objetiva o medible).

Cuando los estándares cuantificables están ausentes, la calidad se vuelve materia de opinión y no es controlable desde el punto de vista científico. Las evaluaciones que dependen de factores subjetivos o medidas sustitutas, tales como el nombre de un artista y realizador, caen más en el campo del arte que en el de la ciencia. La calidad en la industria no está dictada por quien hace el producto, por el precio que se paga por él, o por las preferencias de los individuos que lo adquieren o usan. Esto es, los productos caros con características adicionales no son necesariamente de alta calidad, y los bienes o servicios baratos no son necesariamente de baja calidad.

Según el modelo de la norma ISO[1] 9000, la calidad es el "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", entendiéndose por requisito "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria"

De modo que la calidad admite diversos grados (quizás, infinitos), si bien lo que no aclara esta definición, es quién debe establecer este grado. No obstante, en el enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

A partir de esta definición, la norma *ISO 9001* propone un enfoque de la gestión de la calidad basada en un sistema conformado por múltiples elementos, interrelacionados entre sí (o que interactúan), y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que alcance la satisfacción del cliente, objetivo final de este modelo.

Para Roger G. Schroeder (2005), la calidad se define aquí como el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro. Ello significa que el producto o el servicio es apto para el uso del cliente. La aptitud para el uso

---

[1] www.iso.org International Organization for Standardization, organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales.

se relaciona con los beneficios que el consumidor recibe y con la satisfacción del mismo; sólo él, y no el productor, la puede determinar. Además, la satisfacción del cliente es un concepto relativo que varía de un consumidor a otro; de la misma forma, uno puede estar satisfecho con los productos de hoy, pero puede no estarlo en el futuro. Por ejemplo: mientras que alguien podría considerar un automóvil Ford como perfectamente satisfactorio, otro puede no pensar así, pero si el cliente de Ford gana la lotería, dicho automóvil podría ya no ser satisfactorio para él; ahora, quizá prefiera un Mercedes o un Jaguar. Cada persona define la calidad en relación con sus propias expectativas en un punto particular en el tiempo

Para Roger G. Schroeder (2005), la calidad es uno de los cuatro objetivos fundamentales de las operaciones de retail, junto con el costo, la flexibilidad y en la entrega. Aun cuando la administración de la calidad es de carácter interfuncional e involucra a toda la organización, el área de operaciones tiene una responsabilidad especial en cuanto a la elaboración de un producto de calidad para el cliente. Ello requiere la cooperación de toda la organización y una cuidadosa atención de la gerencia y control de la calidad.

En años recientes, ha habido un gran interés en la administración de la calidad; en Estados Unidos es difícil tomar un periódico sin leer acerca del reconocimiento Baldrige, el ISO 9000, Seis Sigmas, o algún enfoque utilizado por una compañía en particular para mejorar su calidad. Estos temas se abordan aquí junto con otros aspectos de la administración de la calidad.

La administración de la calidad ha tenido diversos significados a lo largo de los años. A principios del siglo XX, la calidad significaba inspección y que era el método primordial que se aplicaba para asegurar productos de calidad. En la década de 1940, la calidad adquirió una connotación estadística dado el comienzo del uso de métodos estadísticos para controlarla dentro de la variación natural de los procesos. El pionero en estadística Walter Shewhart desarrolló gráficas de control estadístico para mantener un proceso dentro de un estado de control estadístico y reducir, de este modo, la cantidad de inspecciones requeridas. En la década de 1960, el significado del término *administración de la calidad* se amplía para incluir a toda la organización así como a todas las funciones que contribuyen en el diseño y en la producción de calidad. La calidad era interpretada no sólo como un acto de producción; además de ello, era algo en lo que la totalidad de la organización se debería esforzar por dar al cliente. En la actualidad, la calidad está asumiendo un significado más amplio, incluyendo un mejoramiento continuo, una ventaja competitiva y un enfoque centrado en el consumidor. El cuadro de Liderazgo operativo muestra la manera en la que el Hotel Ritz-Carlton, el cual ha ganado dos veces el Reconocimiento Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en Estados Unidos, implantó los principios modernos de calidad.

Liderazgo operativo — The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., ganador del reconocimiento Malcolm Baldrige

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., es una compañía de excelencia en la administración de hoteles la cual desarrolla y opera 73 hoteles y centros de descanso de lujo en todo el mundo. En esencia, la empresa se concentra en ejecutivos industriales, planificadores de reuniones y viajeros de prestigio. Emplea 38 000 personas altamente capacitadas y motivadas para proporcionar un servicio de calidad. The Ritz-Carlton Hotel Company, actualmente propiedad de Marriott, ha ganado numerosos premios de calidad y es la única corporación hotelera que ha recibido dos reconocimientos Malcolm Baldrige.

Ritz-Carlton traduce las peticiones de sus huéspedes en exigencias a los empleados, a través de sus Estándares de Oro y su proceso de planeación estratégica. Ellos han elegido aquello que más desean sus clientes y se los ofrecen de las formas más sencillas. Los datos de Ritz-Carlton comprueban que el entendimiento que su personal tiene respecto a los Estándares de Oro está directamente correlacionado con la satisfacción del consumidor.

Los trabajadores responden a las peticiones de los clientes tanto a nivel de equipo como a nivel individual. Brindan un servicio altamente personalizado e individual. Los gustos y las aversiones de los huéspedes se capturan y se registran en una historia computarizada la cual aporta información de las preferencias personales de cientos de miles de clientes frecuentes del Ritz-Carlton. Cuando un cliente regresa, esa información se proporciona a los empleados que lo atienden; así, el servicio se da a los niveles más bajos posibles de la organización.

Si un trabajador detecta una aversión o un problema, se le dota de autoridad para que complazca de inmediato al cliente, o bien, puede llamarle a cualquier otro empleado para que lo asista; a ello se le denomina servicio lateral y depende de personal bien capacitado, perceptivo y motivado junto con un sistema bien definido para la entrega del servicio. Con más de un millón de contactos con el cliente en un día muy activo, Ritz-Carlton asume que las peticiones de sus huéspedes y los requisitos de calidad deben ser impulsados por cada empleado al nivel más bajo de la corporación.

Los resultados indican que los hoteles Ritz-Carlton están haciendo un trabajo excepcional al traducir los deseos de sus clientes en un comportamiento de los empleados y en excelentes sistemas. El 97% de los huéspedes de Ritz-Carlton reportan haber tenido una *experiencia memorable* mientras se alojaron en uno de sus hoteles.

Fuente: Adaptado de Stephen George y Arnold Weimerskirch (1998); y www.ritzcarlton.com (2009). Logo reimpreso con permiso. Se reservan todos los derechos.

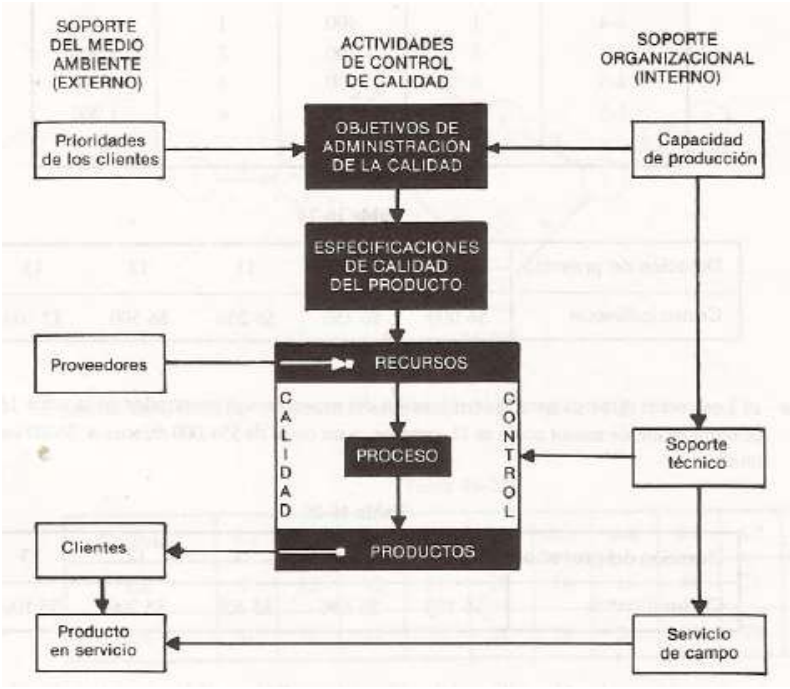
Fuente: Roger Schroeder, Administración de Operaciones (2005) pag. 157

Ritz-Carlton. Cualquiera de las damas y caballeros del Ritz-Carlton puede gastar hasta 2 000 dólares para corregir de inmediato un problema de un huésped o para lidiar con quejas. Sus emplea-dos fueron el factor clave para que Ritz-Carlton obtuviera el Reconocimiento Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y el nivel más alto de satisfacción de los huéspedes en la industria de los hoteles de lujo.

1.2 Aseguramiento de la calidad

Para Joseph F. Monks (2004), el *aseguramiento de la calidad* en el sistema de políticas, procedimientos y lineamientos que establece y miente los estándares especificados de calidad del producto. La figura N° 1 identifica los principales momentos de un sistema de aseguramiento de la calidad. La responsabilidad de controlar esta última descansa en cualquiera que esté en posición de afectarla. Las empresas que instalan controles automáticos o usan operaciones con robots generalmente experimentan un mejoramiento de la calidad en sus productos.

Figura N°1: Elementos del sistema de aseguramiento de calidad



Fuente: Administración de operaciones (2004) Joseph Monks. Pag. 348

Los *círculos de control de calidad* (CC) son pequeños grupos de empleados que se reúnen voluntariamente en forma regular para emitir ideas en un intento de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad y el trabajo. Los grupos son generalmente de 8 a 10 individuos que realizan trabajos similares. En muchas empresas sus recomendaciones han resultado en una reducción de número de defectos, del ausentismo y en un mejoramiento general de la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Según Hernán Pávez (1991) Revista Ingeniería de Construcción Número 11 julio-diciembre 1991, el aseguramiento de la calidad, ha pasado a convertirse en la herramienta de uso más amplio y generalizado de la gestión de la calidad en las empresas. Igualmente su uso es cada vez más frecuente en los contratos de fabricación y adquisición tanto de productos y bienes de capital, como de instalaciones industriales y a su vez se transformará en un requisito básico en las exportaciones.

En Chile cada vez más empresas lo están incorporando a sus estructuras organizacionales para adecuarlo a los nuevo s y crecientes requerimientos de calidad y productividad que los mercados exigen, especialmente los mercados de exportación.

1.3 Normas Chilenas de la Serie ISO 9000 sobre aseguramiento de la calidad.

Para Hernán Pavez G., Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Normalización, (1991) en nuestro país las empresas están incorporando en forma creciente los conceptos de aseguramiento y control de calidad en su organización, para adecuarse a los nuevos requerimientos de calidad y productividad que los mercados exigen. En este trabajo se presenta la forma en que el Instituto Nacional de Normalización ha homologado un conjunto de normas sobre aseguramiento de calidad de la Organización Internacional para la Normalización (ISO) de la serie 9000.

La organización Internacional para la Normalización, ISO, organización no gubernamental, reconocida por las Naciones Unidas e integradas por 91 países entre los cuales está Chile, quien es representado por el Instituto Nacional de Normalización, INN; ha publicado una serie de 5 normas sobre **"aseguramiento de la calidad"** que se les conoce comúnmente como: **"Normas ISO de la Serie 9000"**. Estas normas, junto con la norma ISO 8402 que contiene una serie de definiciones de términos fundamentales relacionados con esta materia, forman un conjunto de normas cuya consulta es obligada de todas aquellas personas o entidades interesadas en el tema de aseguramiento de la calidad en la empresa.

El Instituto Nacional de Normalización, con el objeto de facilitar su uso y promoción, ha decidido homologarlas como normas chilenas con las siguientes denominaciones:

Nch-cISO 9000 Normas de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad- Guía para la selección y uso.

Nch-ISO 9001 Sistemas de calidad - Modelo de aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Nch - ISO 9002 Sistemas de calidad - Modelo de aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.

Nch-ISO 9003 Sistemas de calidad - Modelo de aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales.

Nch-ISO 9004 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad - Guías.

Además se ha decidido incorporar en este conjunto, la norma chilena 2000/1 Aseguramiento de la calidad - Vocabulario que es una homologación de la norma ISO 8402.

De esta manera se complementa el trabajo de normalización nacional que el INN ha desarrollado como apoyo al control de la calidad, en dos grandes campos:

a) control estadístico de la calidad, campo en el cual existen normas en prácticamente todos los organismos nacionales de normalización y que coinciden con las normas internacionales; y

b) normas sobre definiciones, características y métodos de ensayos, de las materias primas e insumos empleados, así como de los productos fabricados por las empresas chilena.

También, definen algunos conceptos claves sobre gestión de calidad:

Calidad: la totalidad de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen relación con su aptitud para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas.

Ciclo de la Calidad: modelo conceptual de actividades interactuantes que influencian la calidad de un producto o servicio en las diversas etapas que van desde la identificación de necesidades hasta la afirmación de que esas necesidades han sido satisfechas.

Política de Calidad: la totalidad de intenciones y directivas de una organización en lo que concierne a calidad, formalmente expresadas por la alta dirección.

Gestión de la Calidad: el aspecto de la función gerencial total que determina e implementa la política de calidad.

Aseguramiento de la Calidad: todas aquellas acciones planteadas y sistemáticas necesarias para proveer la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá requisitos de calidad establecidos.

Control de la Calidad: es el conjunto de técnicas y actividades operativas que se usan para verificar que se cumplan requisitos de calidad establecidos.

Sistema de Calidad: la estructura organizativa, responsabilidad, procedimientos, procesos y recursos para implementar la gestión de la calidad.

Plan de Calidad: un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencias de actividades relevantes para un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

Auditoría de Calidad: un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones planeadas, y si esas disposiciones están implementadas efectivamente y son adecuadas para cumplir objetivos.

Las ISO 9000 es una de las principales propuestas que las compañías emplean para asegurar la calidad en la actualidad. Cuando se estableció en 1987, el ISO 9000 estaba orientado hacia el cumplimiento o lo que hemos denominado como calidad de conformidad. Las necesidades de los clientes no se incluyeron en el estándar original ISO 9000: podía fabricarse cualquier producto que se deseara, incluso si no se vendía, en tanto la compañía tuviera un sistema de calidad para asegurar que podía hacer aquello con lo que se había comprometido. En 2000, el estándar del ISO 9000 se revisó para incluir los deseos del cliente, el mejoramiento continuo y el liderazgo administrativo con la intención de garantizar que la calidad pudiera satisfacer los requerimientos del consumidor y no simplemente la conformidad con las especificaciones. Otra actualización ocurrió en 2008 y ésta sirvió para aclarar el lenguaje de los estándares, pero no se hicieron modificaciones mayores en los principios o en las prácticas.

1.4 Diferentes tipos de Calidad

Para Roger G. Schroeder (2005), cuando el producto es un bien manufacturado, pueden establecerse las siguientes dimensiones de la calidad:

- Calidad del diseño.
- Calidad de la conformidad.
- *Capacidades.*
- Servicio de campo.

La **calidad del diseño** se determina antes de que se elabore un producto y es, la responsabilidad fundamental de un equipo interfuncional de diseño del producto, incluyendo a los miembros de mercadotecnia, ingeniería, operaciones y otras funciones.

La calidad del diseño se estipula a través de una investigación de mercado, el concepto del diseño y las especificaciones; por lo común, la investigación de mercado se centra en evaluar las necesidades del cliente. Puesto que hay distintas formas de satisfacer tales requerimientos, debe desarrollarse un concepto particular de diseño; por ejemplo: el cliente puede solicitar un transporte económico y eficiente en cuanto al consumo de energía una necesidad que puede ser satisfecha a través de un gran número de automóviles, donde cada uno representa un concepto diferente del diseño. El concepto del diseño da, entonces,

como resultado, un conjunto de especificaciones para el producto, como un plano de diseño del proceso digitalizado y una lista de materiales.

La **calidad de la conformidad** alude a la elaboración de un producto capaz de satisfacer las especificaciones. Cuando éste se ajusta a ellas, el área de operaciones lo considera de calidad indistintamente de la calidad de las especificaciones del diseño; por ejemplo: unos zapatos de bajo precio tendrán una alta calidad de conformidad si se hacen de acuerdo con ciertas especificaciones y una baja calidad de conformidad si no las satisfacen. De este modo, la calidad del diseño y la de la conformidad representan dos aplicaciones diferentes del término *calidad*.

Otro aspecto de la calidad se asocia con las llamadas capacidades: disponibilidad, confiabilidad y condiciones de mantenimiento. Cada uno de tales términos entraña una dimensión de tiempo y, por lo tanto, amplía el significado de la calidad más allá del nivel de calidad inicial. La adición del tiempo a la definición de calidad es, desde luego, indispensable para reflejar una satisfacción continua por parte del cliente.

La **disponibilidad** define la continuidad del servicio para el consumidor. Un producto está disponible si se encuentra en un estado operacional y no inactivo a causa de reparaciones o mantenimiento. En el contexto militar, la disponibilidad se iguala con la prontitud operacional. La disponibilidad puede medirse cuantitativamente como sigue:

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Tiempo de buen funcionamiento}}{\text{Tiempo de buen funcionamiento} + \text{tiempo inactivo}}$$

La **confiabilidad** se refiere a la cantidad de tiempo que puede usarse un producto antes de que falle. Formalmente hablando, es la probabilidad de que un producto funcione durante un periodo especificado sin fallas. La confiabilidad de un foco en términos de 1 000 horas de servicio puede ser, por ejemplo, de 80%; en este caso, si se prueban muchos bulbos con base en periodos de 1 000 horas, 80% de ellos permanecerá encendido la totalidad del tiempo y 20% fallará dentro de ese lapso. Asimismo, la confiabilidad de un producto se vincula con el tiempo medio entre las fallas (MTBF,mean time between failure), lo que constituye, precisamente, el tiempo promedio que el producto funciona de una falla a la siguiente. Entre más prolongado sea el tiempo medio entre las fallas, más confiable será el producto.

Las **condiciones de mantenimiento** remiten a la restauración de un producto o servicio una vez que ha fallado. Todos los clientes consideran el mantenimiento o las reparaciones como una molestia; por lo tanto, un alto grado de condiciones de mantenimiento es deseable, de modo que un producto se pueda restaurar para utilizarlo con rapidez; por ejemplo: Caterpillar Company brinda excelentes condiciones de mantenimiento mediante el suministro de partes de

refacciones en cualquier parte del mundo en 48 horas. Las condiciones de mantenimiento pueden medirse a través del tiempo medio para la reparación (MTTR, mean time to repair) del producto.

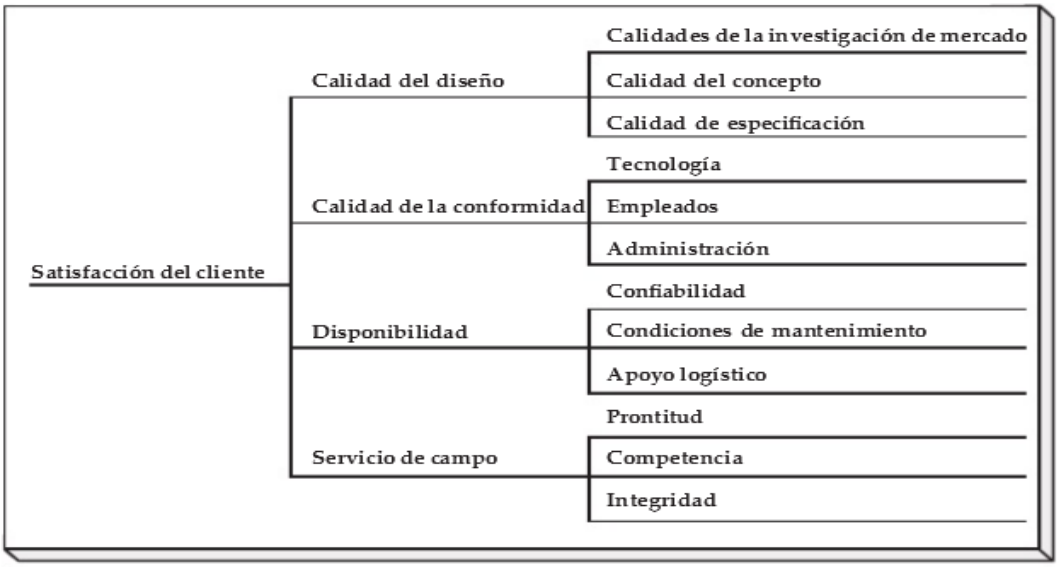
Entonces, la disponibilidad es una combinación de la confiabilidad y de las condiciones de mantenimiento. Si un producto tiene una evaluación alta tanto en la confiabilidad como en las condiciones de mantenimiento, también poseerá un nivel alto en cuanto a disponibilidad. La relación anterior acerca de la disponibilidad puede re expresarse en términos de tiempo medio entre fallas y tiempo medio para su reparación:

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Tiempo medio entre fallas}}{\text{Tiempo medio entre fallas} + \text{tiempo medio para su reparación}}$$

Por ejemplo: si un producto cuenta con un tiempo medio entre fallas de ocho horas y un tiempo medio para su reparación de dos horas cada vez que falla, su disponibilidad será de 80 por ciento.

El **servicio de campo**, la última dimensión de la calidad, representa la garantía y la reparación o reemplazo del producto después que se ha vendido. El servicio de campo también se denomina servicio al cliente, servicio de ventas o, simplemente, servicio; es intangible, ya que está relacionado con variables como la prontitud, la competencia y la integridad. El cliente espera que cualquier problema se corrija rápidamente, de una manera satisfactoria, y con un alto grado de honestidad y de cortesía.

En la figura N° 2 se resumen las cuatro distintas dimensiones[2] de la calidad.



Fuente: Administración de operaciones, Roger Schoeder (2005) pag. 159

[2] Estas dimensiones están estrechamente vinculadas con las conocidad dimensiones de la calidad de Garvin (1987) Extrído del libro Administración de operaciones de Roger Schoeder (2005)

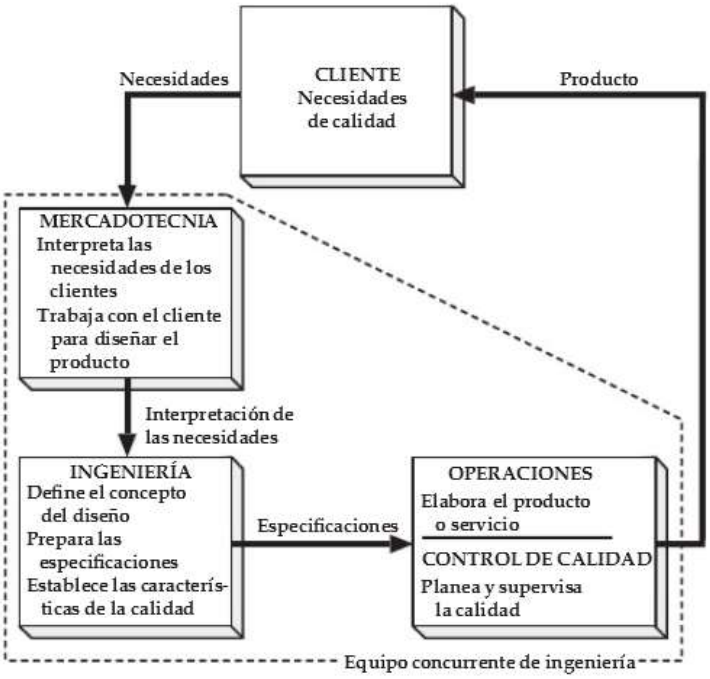
Como puede observarse, la calidad es algo más que sólo un buen diseño del producto; se amplía al control de calidad de la producción, a la calidad a lo largo de la vida del producto y a la calidad del servicio de campo luego de la venta.

1.5 Planeación, control y mejoramiento de la calidad

El proceso para la planeación, control y mejoramiento de la calidad implica una interacción continua entre el cliente, las operaciones y otras partes de la organización. La figura N° 3 ilustra cómo ocurren tales interacciones por medio de un *ciclo de calidad*. A menudo, las necesidades del cliente se determinan a través de la función de marketing. Estas necesidades son directamente expresadas por el consumidor o se descubren mediante un proceso de investigación de mercado. Ingeniería, en conjunción con otros departamentos, diseña un producto para satisfacer esas necesidades o trabaja con el cliente para diseñar especificaciones que se ajusten dentro de las capacidades actuales o futuras de producción.

Una vez que se han completado el concepto del diseño y las especificaciones, se ha establecido la calidad del diseño. Las operaciones, como parte del equipo de calidad, elaboran, entonces, el producto como se haya especificado. Las operaciones aseguran en forma continua que el producto se elabore como se especificó, insistiendo en la calidad de la conformidad. Por lo regular, ello se hace por medio de una capacitación adecuada, de la supervisión, el mantenimiento de máquinas e inspecciones del operador. Además de satisfacer las especificaciones, el área de operaciones debe esforzarse por reducir la variación de sus procesos y productos a lo largo del tiempo; de esta manera ocurre un mejoramiento continuo.

Figura N° 2: El ciclo de la calidad..



Fuente: Administración de operaciones, Roger Schoeder (2005) pag. 160

Liderazgo operativo Proceso de mejoramiento de la calidad de Motorola

Motorola es un líder global de las comunicaciones que fabrica productos que incluyen sistemas de localización, teléfonos celulares y radios de comunicación bidireccional. Dispone de más de 60 000 empleados en todo el mundo, los cuales están comprometidos con un mejoramiento continuo de la calidad. Motorola fue el primer ganador del Reconocimiento Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y ha sido nombrado por Business Roundtable como el mejor practicante de administración de la calidad de Estados Unidos.

El objetivo fundamental de Motorola es la satisfacción total del cliente y para alcanzarlo ha desarrollado cinco iniciativas:

- Elaborar productos y servicios con base en un estándar Seis Sigmas (no más de 3.4 defectos por cada millón de acciones).
- Reducir el tiempo total del ciclo de todas las actividades.
- Ser líder en el área de productos, manufactura y ambiente.
- Mejorar la rentabilidad.
- Ofrecer un lugar de trabajo creativo y cooperativo en el cual se dote de autoridad a los trabajadores.

Tales iniciativas para la satisfacción del consumidor son conducidas por todos los niveles de la administración, desde los más bajos hasta los más altos.

Motorola cree con gran firmeza en el valor de la educación para todos los empleados; para dotarlos de autoridad, ellos han descubierto que existe la necesidad de una educación continua. Los trabajadores renuevan continuamente sus habilidades y sus conocimientos acerca de la calidad, el diseño, la manufactura y sus propias especializaciones.

Motorola considera que ha sido muy exitosa debido a su proceso administrativo; en términos sencillos, el proceso consiste en: 1) tener parámetros establecidos, 2) determinar los resultados, 3) eligir un problema, 4) tratar el problema, 5) analizar la solución y 6) seguir adelante. Este proceso está muy lejos de causar conmoción; sólo es una aplicación de un mejoramiento continuo y de la planeación de la calidad y del ciclo de control.

Las metas optimizadas de Motorola estriban en lograr un mejoramiento de 10 veces en dos años en cualquier cosa que se esté evaluando. Si el tiempo del ciclo de una actividad fuera de 100 días, se reduciría a 10 días. Si los defectos fueran de 100 partes por millón (ppm), se reducirían a 10 ppm.

En Motorola, todos los empleados se responsabilizan de la calidad; ésta no es una tarea asignable. Debe enraizarse e institucionalizarse en todo proceso. La empresa considera que mejorar el sistema en pro de una satisfacción total del diente es responsabilidad de todos.

Fuente: Adaptado de Karen Bemowski, "Motorola's Fountain of Youth", *Quality progress*, octubre de 1995, pp. 29-31; Stephen George y Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management* (Nueva York: Wiley, 1998); y sitio web de Motorola: www.Motorola.com (2009). MOTOROLA y el logo estilizado M se han registrado en la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos. © Motorola Inc. 2001. El logo de Motorola se usó con el permiso de Motorola, Inc.

Conclusión

Como conclusiones y aspectos que se deben recordar de esta semana, la calidad, que puede definirse como aquello que debe satisfacer o superar las exigencias del cliente ahora y en el futuro. Las cuatro dimensiones de la calidad de un producto son la calidad del diseño, la calidad de la conformidad, las capacidades y el servicio de campo.

Existen cinco dimensiones que definen la calidad del servicio: los aspectos tangibles, la confiabilidad, la receptividad, el aseguramiento y la empatía. Estas medidas pueden obtenerse a través de encuestas sobre los clientes.

Además, hay un ciclo de la calidad del producto: desde las necesidades del consumidor hasta la calidad del diseño, la producción y el uso por parte del cliente. Tal ciclo se controla por la especificación de los atributos de la calidad, la determinación de cómo medir cada atributo, el establecimiento de estándares de calidad, el establecimiento de programas de prueba y el descubrimiento y la corrección de las causas de una calidad deficiente.

La certificación del proceso ISO 9000 es un enfoque de calidad que se basa en la satisfacción de las exigencias del cliente y en el mejoramiento continuo; requiere de procedimientos bien definidos y documentados junto con operadores capacitados que los implementan para asegurar el proceso de calidad, un producto de calidad consistente y un mejoramiento.

Finalmente, los esfuerzos en el mejoramiento de la calidad fracasan cuando la administración no pone el ejemplo y no asume un enfoque de sistemas motivado por las necesidades de los consumidores.

Bibliografía

W.A. Shewhart (1997), Control Económico de la Calidad de productos manufactureros. Ediciones Díaz de santos SA, Madrid

Joseph G. Monks, (2004) Administración de Operaciones, Mc Graw Hill

Hernán Pávez (1991) Revista Ingeniería de Construcción Número 11 julio-diciembre 1991

Roger G. Schroeder, Administración de Operaciones (2005) Mc Graw Hill

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

GESTIÓN DE RETAIL

UNIDAD Nº III

Control de gestion de retail

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Es muy importante que todas las empresas de retail antes de iniciar sus operaciones deban medir todas las acciones a realizar, para que en el transcurso de las operaciones se puedan detectar las fallas y así corregirlas, para eso el control debe tener un nivel estratégico, táctico y operativo. A medida que aumenta el tamaño de la empresa el control se vuelve más complejo, y por lo tanto, más difícil de controlar, por ello el administrador debe delegar responsabilidades.

Los sistemas de control de gestión en el sector retail presentan deficiencias en la actualidad y no constituyen una herramienta eficaz con la que los directivos puedan contar en el proceso de toma de decisiones, como lo exigen los momentos actuales.

Los elementos de los sistemas de control de gestión son: planeación estratégica, presupuestaria, asignación de recursos, medición de desempeño, control de calidad, etc.

El control de gestión toma mayor importancia aun cuando las empresas que operan en un contexto industrial en los cambios del ambiente son previsibles, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla.

Ideas Fuerza

Conceptualización, *e*n este punto en necesario entregar y conocer los conceptos básicos de control de gestión, administración y de sistema que nos permitirá introducirnos en más adelante en el proceso de control de producción.

La definición de control según diferentes autores y la comparación entre control de tareas y control administrativo. Así como conocer el proceso de control de la producción.

Por último, **Ventajas que se obtienen por medio del control**, que es importante saber qué ventajas o beneficios se obtienen de un control de procesos bien realizado. Para W.A Shewhart (1997), son 5 las principales ventajas, la reducción de costos de inspección, reducción del costo de los rechazos, obtención de los máximos beneficios de las grandes producciones, obtención de una calidad uniforme y reducción de los límites de tolerancia.

Desarrollo

1. Conceptualización

Se dará inicio con conceptos básicos de control de gestión. Por ejemplo, si al puisar el acelerador, su auto va más rápido. Si gira el volante cambia de dirección. Si pisa el freno, el auto disminuye la velocidad o se detiene. Con estos medios una persona **controla** la velocidad y la dirección; si alguno de ellos no funcionara el automóvil no hace lo que uno desea que haga. Bueno controlar una organización o un proceso productivo es mucho más complejo que controlar un automóvil. Vamos a comenzar con una descripción de los procesos de control en sistemas simples.

1.1 Elementos de un sistema de control

Según Robert N. Anthony (2008) en su libro Sistemas de Control de Gestión, todo sistema de control tiene al menos cuatro elementos:

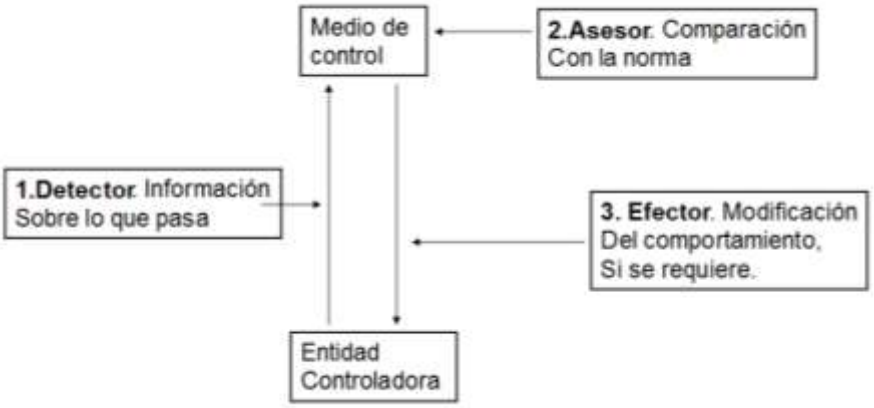
a) Un *detector* o sensor. Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.

b) Un *evaluador*. Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.

c) Un *efector*. Es aquel elemento (llamado también realimentación) que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.

d) Una *red de comunicaciones*. Son aquellos medios que transmiten la información entre el detector y asesor y entre el asesor y el efector.

Figura N° 1: Elementos del proceso de control



Fuente: Roberto N. Anthony y Vijay Govindarajan (2008), pag. 3 Sistemas de Control de Gestión,

1.2 Definición de control

Para W.A Shewhart (1997), se dirá que un fenómeno está controlado cuando, por la utilización de la experiencia pasada, podamos predecir, por lo menos dentro de unos límites, como se puede esperar que dicho fenómeno varíe en el futuro. Se entiende aquí que la predicción dentro de unos límites significa que podemos determinar, por lo menos aproximadamente, la probabilidad de que el fenómeno observado caiga dentro de los límites dados.

Para Joseph G. Monks (1991),el control de las actividades de producción (CAP) son técnicas administrativas de prioridad y capacidad usada para programar y controlar las operaciones de producción. El *control de la prioridad* asegura que las actividades de producción sigan un plan de prioridad (p.e. el plan de compra de materiales) controlando las órdenes a los proveedores y la producción interna. El control de la capacidad ayuda monitoreando los centros de trabajo para asegurarse de que están proporcionando la cantidad de mano de obra y tiempo de equipo que es necesario (y así fue planeado) para realizar el trabajo programado.

Finalmente es Robert N. Anthony (2007) define *control de tareas*, como el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente[1]. El control de tareas es una actividad de transacciones, es decir,

[1] Según www.gerencie.com La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se

consiste en el desempeño de un trabajo de acuerdo con las reglas establecidas en el proceso de gestión.

Robert N. Anthony (2007), también hace una diferencia clara entre control de tareas y control administrativo. La distinción más importante entre el control de tareas y el control administrativo es que muchos sistemas de control de tareas son científicos, mientras que el control administrativo nunca puede reducirse a una ciencia. Por definición, el control administrativo tiene que ver con el comportamiento de los gerentes, y esto no puede expresarse con ecuaciones o matemáticamente.

1.3 Ventajas obtenidas por medio del control

Es importante saber qué ventajas o beneficios se obtienen de un control de procesos bien realizado. Para W.A Shewhart (1997), son 5 las principales ventajas:

a) **Reducción del costo de la inspección**.

Si siempre se tuviera la seguridad de que algo que se utiliza, se produce en condiciones controladas, no habría necesidad de inspeccionarlo. Por ejemplo, no se realizaría una inversión de dinero en facturas de médicos mientras se estuviera dispuesto a atribuir la variabilidad de la salud a los efectos de lo que en la terminología actual corresponde a un sistema constante de causas de azar.

En las etapas iniciales de la producción normalmente hay causas de variabilidad que se deben extirpar por medio del proceso de inspección. Conforme se van eliminando las causas asignables, normalmente la calidad del producto se aproxima a un estado de equilibrio, lo que conforme la calidad se aproxima a lo que parece ser un estado relativamente estable, se reduce la necesidad y el costo de la inspección.

b) Reducción de costos de los rechazos

Para poder ver mejor el significado económico del control se considera el proceso de producción como un todo. Como ejemplo, la fabricación de equipos telefónicos. La fabricación de éste producto tal vez tiene más de veinte materias primas, como oro, platino, cobre, estaño, plomo, lana, caucho, sede, etc. Literalmente materias primas reunidas por todas partes del mundo y añadidas al proceso de fabricación de ese teléfono. El teléfono tal como sale al final del proceso de producción no es tan sencillo como parece. Hay en él 201 partes, y en la línea y

---

haya hecho el mejor uso de los recursos, es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo.

el equipo que permite la conexión de un teléfono a otro hay aproximadamente 110.000 partes más. La producción anual de la mayoría de las partes es de millones, por lo que la producción anual total llega a miles de millones de partes.

c) Obtención de los máximos beneficios de las grandes producciones.

La calidad de un producto terminado depende de las calidades de las materias primas, las piezas y partes componentes y el proceso de montaje. Se deduce de la teoría que, mientras las características de la calidad estén controladas, la calidad de la unidad acabada estará controlada y, y por lo tanto, manifestará una viabilidad mínima. También se obtienen otras ventajas. Por ejemplo, al alcanzar el control posible, como ya hemos visto, establecer distribuciones estadísticas estándar para las muchas características de la calidad aplicada implicadas en el diseño.

d) Obtención de una calidad uniforme aunque los ensayos de inspección sean destructivos.

Algunas veces, la calidad de un material de la mayor importancia para las personas es tal que no se puede medir directamente sin destruir el propio material. Es lo que sucede con la caja de control de electricidad que protege una casa; con el eje de transmisión de su vehículo, con los rieles del tren, y así sucesivamente, de manera indefinida. ¿Cómo se puede saber que un producto que no se puede ensayar con respecto a una calidad dada es satisfactorio con respecto a esa misma cualidad? ¿Cómo se puede saber que la caja de control de electricidad se fundirá a una corriente dada; que el eje de transmisión del vehículo no se romperá cuando esté sometido a carga máxima? Para contestar estas preguntas tenemos que contar con la experiencia previa. En tal caso, las causas de variación de la calidad son desconocidas, pero, no obstante, debemos asegurarnos de que la calidad sea satisfactoria.

e) Reducción de los límites de tolerancia

Al alcanzar el control y haciendo uso de las herramientas estadísticas modernas, un fabricante no sólo puede garantizar la calidad, aunque no se pueda medir directamente, sino que también puede reducir los límites de la tolerancia de esa calidad, como un ejemplo muy sencillo.

Se considerará nuevamente la tenacidad de un material. En este caso se suele utilizar bien la medida de la dureza o bien la de la densidad. En tales casos, la

práctica habitual es utilizar *curvas de calibración*[2] basadas en el concepto de la relación funcional entre dichas características. Si en vez de basar la utilización de estos ensayos en el concepto de relación funcional lo basáramos en el concepto de relación estadística, podríamos hacer uso de los planos y superficies de *regresión*[3] como medio de calibración. En general, este procedimiento permite la reducción del error de las medidas de la tenacidad y, por tanto, el establecimiento de tolerancias más estrechas. Esto es cierto porque, cuando la calidad se puede medir directa y exactamente, podemos separar las muestras de un material en las que la calidad cae dentro de unos límites de tolerancia dados de todas las demás (muestras). Ahora bien, cuando el método de medida es indirecto y también está sometido a error, esta separación sólo puede llevarse a cabo en sentido probabilístico, suponiendo que los errores de las medidas están controlados por un sistema constante de causas de azar. Es obvio que, correspondiendo a una probabilidad dada, los límites de tolerancia pueden reducirse conforme reducimos el error de las medidas.

En resumen, parece razonable creer que hay un estado de control objetivo, que permite la predicción de la calidad dentro de unos límites, aunque las causas de variabilidad sean desconocidas. Se han dado evidencias que se indican que por medio de la utilización de la herramienta estadística, en manos de un ingeniero capaz de hacer la clase correcta de *hipótesis*[4], parece posible establecer criterios que indiquen cuándo se ha alcanzado el estado de control. Se ha señalado que el conseguir este estado de control podemos obtener las ventajas siguientes:

1. Reducción de costos de la inspección.
2. Reducción del costo de los rechazos.
3. Obtención de los máximos beneficios de la producción en masa.
4. Obtención de una calidad uniforme aunque los ensayos de inspección sean destructivos,
5. Reducción de los límites de tolerancia cuando la medición de la calidad es indirecta.

---

[2] Según www.quimicaviva.qb.fcen.uba.ar Se trata de una curva de referencia construida con cantidades conocidas de una sustancia (por ejemplo la albúmina sérica bovina que vimos antes) que se utiliza para determinar la cantidad de esta sustancia (proteínas) presente en una muestra incógnita.

[3] Regresión Lineal: El análisis de regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables y permite hacer proyecciones.

[4] Hipótesis: una hipótesis es algo que se supone y a lo que se le otorga un cierto grado de posibilidad para extraer de ello un efecto o una consecuencia. Su validez depende del sometimiento a varias pruebas, partiendo de las teorías elaboradas.

2. Control de Calidad del proceso

El control estadístico del proceso utiliza la inspección (o pruebas) del producto o servicio mientras se produce; se toman muestras periódicas del resultado final de un proceso de producción. Cuando, después de la inspección de la muestra, existe una razón para pensar que las características de la calidad del proceso han cambiado, éste se detiene y se efectúa la búsqueda de una *causa asignable*, la cual podría ser un cambio en el operador, en la máquina o en el material. Cuando la causa se encuentra y se corrige, el proceso comienza de nuevo.

El control del proceso se basa en dos supuestos básicos, uno de ellos es que la variabilidad aleatoria es inherente a cualquier proceso de producción. Aun si el diseño del proceso llegó al nivel de la perfección, habrá algo de variabilidad aleatoria, también denominada causas comunes, en las características de calidad entre una unidad y la siguiente; por ejemplo, una máquina cuya función sea llenar cajas de cereal no depositará exactamente el mismo peso en cada caja ya que la cantidad a llenar variará en torno de alguna cifra promedio. La meta de control del proceso es encontrar el ámbito de la variación natural aleatoria del proceso y asegurar que la producción permanezca en él.

El segundo principio del control del proceso afirma que, por lo regular, los procesos de producción no se hallan en un estado de control. Debido a la existencia de procedimientos descuidados, a operadores no capacitados y a un mantenimiento inadecuado de las máquinas, entre otros aspectos, la variación que se produce es, de ordinario, mucho más grande de lo necesario. La primera función de los administradores del control del proceso es determinar esas fuentes de variación innecesaria, también conocidas como causas especiales, y poner el proceso bajo control estadístico, de modo que la variación restante se deba a causas aleatorias.

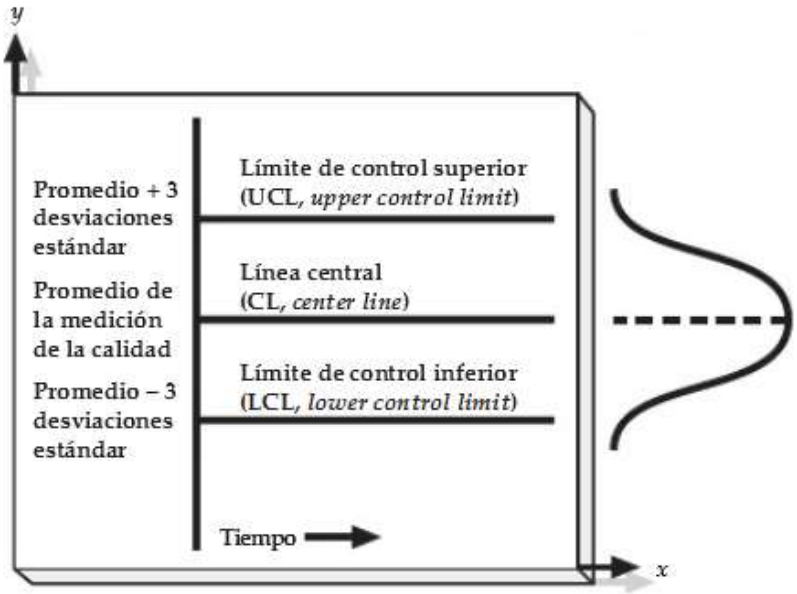
Los procedimientos administrativos de contabilidad, recursos humanos, ventas, marketing y finanzas, en la mayoría de las organizaciones, tampoco están, a menudo, bajo un control estadístico; sin embargo, dichos procedimientos pueden controlarse. Los mismos principios que se aplican al control de la producción también se usan para controlar los procedimientos administrativos.

Un proceso puede llevarse a un *estado de control* y mantenerse en él con el uso de gráficas de control de calidad (también llamadas gráficas de procesos o gráficas de control). En la gráfica de control que se ilustra en la figura N°2, el eje y representa la característica de calidad que se controla y el de x, el tiempo o una muestra particular tomada del proceso. La **línea central** de la gráfica es la característica promedio de calidad que se mide. El **límite superior del control**

constituye la variación aleatoria[5] máxima aceptable y, el **límite inferior del control** la variación aleatoria mínima aceptable cuando existe un estado de control. Por lo común, tanto el límite superior como el inferior de control se establecen a ± tres *desviaciones estándar*[6] de la media. Si se supone una distribución normal de probabilidad, estos límites de control incluirán 99.74% de las variaciones aleatorias observadas.

Al lado derecho de la figura N° 2, se presenta una distribución normal de probabilidad; indica que la media (promedio) de la distribución se localiza en la línea del centro de la gráfica de control y que las colas de la distribución se ubican fuera de los límites de control sólo en una pequeña cantidad; por lo tanto, 99.74% de las observaciones de la muestra que se toman y se representan en la gráfica de la figura N°1 caerán dentro de los límites de control siempre y cuando el proceso todavía esté bajo control. Cuando la media del proceso cambia hacia arriba o hacia abajo, es más probable que los puntos muestrales caigan fuera de los límites de control y que, por lo tanto, indiquen una causa asignable que necesite una corrección

Figura N° 2: Grafica de control de Calidad



Fuente: Roger G. Schroeder Administración de Operaciones (2005) pag. 184

[5] Aleatoria significa variación al azar

[6] Desviación estándar: Es una medida de dispersión, que nos indica cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio (media), por lo tanto es útil para buscar probabilidades de que un evento ocurra.

2.1 Control de atributos

El control de atributos ocurre cuando la característica de la calidad se mide en una escala discreta (por ejemplo: un artículo es bueno o defectuoso) en lugar de en una escala continua. Se considera el porcentaje de defectos que ocurren en una muestra como el atributo promedio. Algunos ejemplos de medidas de atributos son el porcentaje de llamadas telefónicas no contestadas dentro de tres ring del teléfono, el porcentaje de clientes insatisfechos y los porcentajes de partes defectuosas de un proveedor.

Si al realizar el cálculo estadístico del control de atributos, y el porcentaje de la muestra cae dentro de los límites de control, no se toma ninguna acción; si el porcentaje de la muestra cae fuera de los límites de control, el proceso se detiene y se busca una causa asignable (material, operador o máquina). Una vez que se detecta y se corrige la causa asignable, o, en casos muy raros, si no se encuentra una causa asignable, el proceso se restaura a la condición operativa y se reanuda la producción o el servicio.

2.2 Control de variables

Las gráficas de control también se usan para las mediciones de variables. En este caso, se hace una medición de una variable continua cuando se inspecciona cada artículo. Como resultado de ello, se calculan dos valores a partir de la muestra: una medida de tendencia central (de ordinario un promedio) y una medida de la variabilidad (ya sea amplitud del rango o desviación estándar). Con estos valores, se desarrollan dos gráficas de control: una para la tendencia central y otra para la variabilidad del proceso. Cuando se halla que el proceso está fuera de control en cualquiera de tales gráficas, se detiene y se busca una causa asignable.

Cuando se utiliza la medición de una variable, se requieren dos gráficas de control porque se supone una distribución normal y tiene dos parámetros (media y varianza). Puede haber cambios tanto en la media de la distribución como en la varianza (o amplitud del rango). Como resultado de ello, debe supervisarse el promedio de un proceso y la amplitud de rango para propósitos de control.

2.3 Uso de gráficas de control

Existen múltiples aspectos de interés en el uso de las gráficas de control. Primero: debe enfrentarse el problema del tamaño de la muestra. Para una gráfica de control de atributos, las muestras deben ser lo bastante grandes, con frecuencia dentro del ámbito de 50 a 300 observaciones. Como regla general, la muestra debe ser por lo menos lo suficientemente grande como para permitir la detección de una unidad defectuosa; por ejemplo: si el pro-ceso que se está controlando produce 1% de unidades defectuosas, debe emplearse un tamaño de muestra de por lo menos 100 para detectar una unidad defectuosa en promedio. Las gráficas de control para variables requieren de tamaños de muestras mucho más pequeños, casi siempre

dentro del ámbito de tres a diez elementos, ya que la medición de cada variable aporta mucho más información.

El segundo aspecto alude a la frecuencia con la que debe tomarse la muestra. A menudo, esta decisión se toma con base en la tasa de producción y en el costo de producción de los defectos en relación con el costo de inspección. Un proceso de producción de alto volumen debería sujetarse a muestras frecuentes, ya que podría producirse un gran número de unidades defectuosas entre ellas.

Ejemplo de gráficas de control de variables

Ejemplo de control por variables

A la empresa Midwest Bolt le gustaría controlar la calidad de los pernos producidos por sus tornos de roscas automáticos. Cada máquina genera 100 pernos por hora y es controlada por una gráfica de control separada. Cada hora, se selecciona una muestra aleatoria de seis pernos a partir de la producción de la máquina y se mide el diámetro de cada muestra. De cada seis diámetros, se calcula un promedio y una amplitud del rango; por ejemplo: una muestra produjo las seis siguientes mediciones: .536, .507, .530, .525, .530 y .520. El promedio de éstas es $\bar{x}$ = .525, y la amplitud del rango es $\bar{R}$ = .029. También, se sabe que el promedio total de todas las muestras anteriores ha sido de $\bar{\bar{x}}$ = .513 y que el rango del promedio total es de $\bar{R}$ = .020. De estos grandes promedios, se calculan los parámetros de la gráfica de control de la siguiente manera (consulte la tabla 9.1 donde se presentan las constantes de la gráfica de control con n = 6).

Gráfica $\bar{X}$	Gráfica R
CL = .513	CL = .020
UCL = .513 + .483(.020) = .523	UCL = 2.004(.020) = .040
LCL = .513 − .483(.020) = .503	LCL = 0(.020) = 0

Con base en estos límites de control, se halla que la muestra de seis pernos está fuera de control en las mediciones promedio y que está bajo control en cuanto a la amplitud del rango. (Nota: $\bar{x}$ = .525 está fuera del límite de control superior sobre la gráfica de las $\bar{x}$); por lo tanto, deberíamos detener el proceso y buscar una causa asignable que tendería a fabricar pernos que poseen un diámetro demasiado grande.

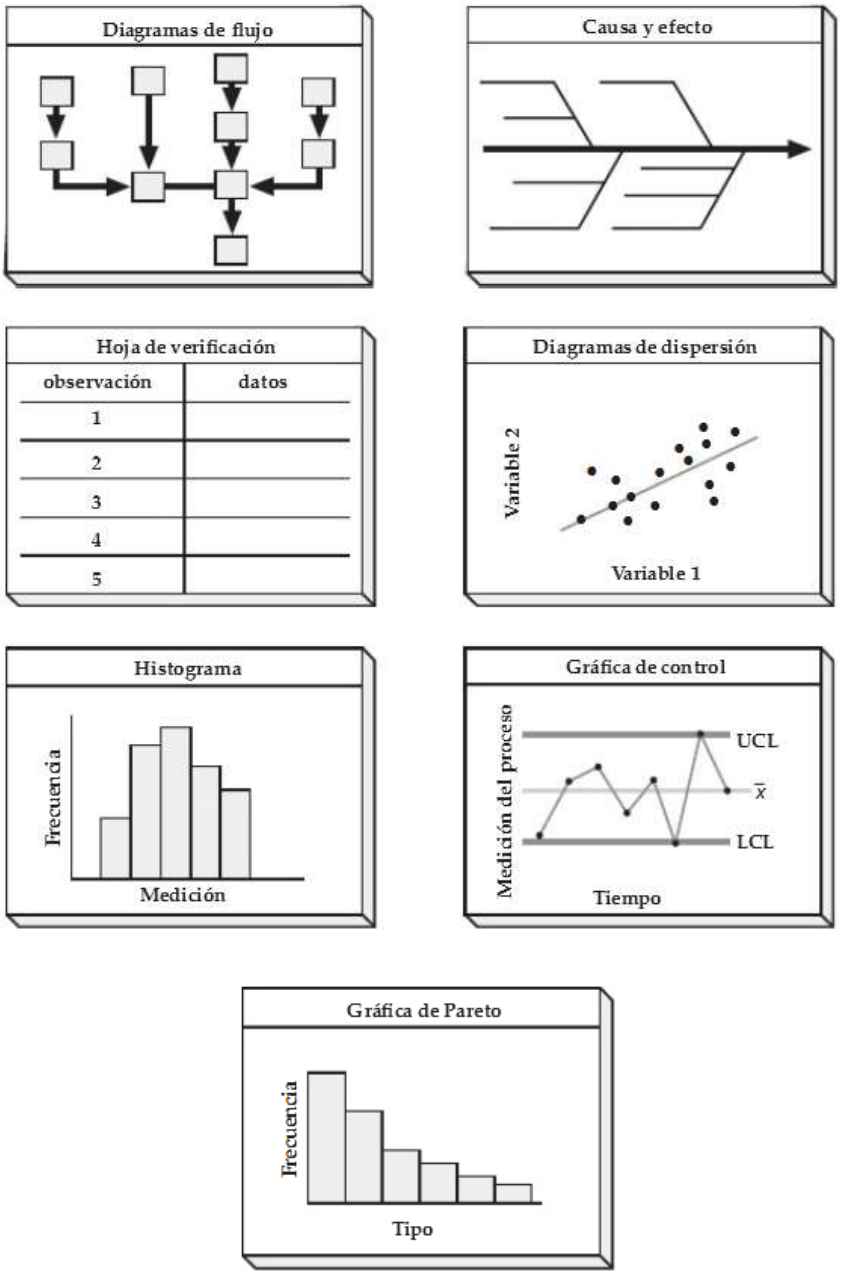
Fuente: Roger G. Schroeder Administración de Operaciones (2005) pág. 187

2.4 Mejoramiento continuo

Si la capacidad del proceso no es adecuada para satisfacer las necesidades actuales o futuras, puede emprenderse un mejoramiento continuo. No todos los procesos deben mejorarse. Aquellos que tienen una importancia estratégica y una capacidad baja de proceso deben ser los que se seleccionen primero para propósitos de mejoramiento. Las siete herramientas de control de la calidad se muestran en la figura N°2.

Según Roger Schoeder (2005), éstas, que fueron descritas por primera vez por los japoneses, las utilizan pequeños equipos de trabajadores junto con administradores e ingenieros para controlar y mejorar los procesos. La tabla N° 1 resume el propósito de cada una de ellas en la identificación y en la solución de los problemas asociados con el mejoramiento del proceso.

Figura N° 2: Siete herramientas de control de la calidad



Fuente: Roger G. Schroeder Administración de Operaciones (2005) pag. 191

Tabla N° 1: propósito de las siete herramientas de control de la calidad

Herramienta	Propósito
Diagramas de flujo	Entender el proceso e identificar las posibles áreas problemáticas
Hojas de verificación	Tabular datos sobre un área problemática
Histogramas	Ilustrar la frecuencia de ocurrencia de las medidas
Diagramas de Pareto	Identificar los problemas más importantes
Diagramas de causa y efecto	Mostrar las posibles causas del problema
Diagramas de dispersión	Investigar las causas y los efectos
Gráficas de control	Mantener las ganancias provenientes del mejoramiento del proceso

Fuente: Roger G. Schroeder Administración de Operaciones (2005) pag. 191

2.5 Seis Sigma

Las empresas deben aplicar las herramientas para el control y el mejoramiento de la calidad de un modo organizado ya que, por sí mismas, estas últimas no conducirán a un mejoramiento; deben incorporarse dentro de un enfoque de mejoramientos como **Seis Sigma.**

Observe el cuadro de Liderazgo operativo denominado *Calidad de Seis Sigma* en donde se presenta información acerca de los antecedentes de este enfoque. Seis Sigma es un método sistemático para procesar mejoramientos que, por lo regular, utilizan los cinco pasos definidos en el acrónimo **DMAIC**:

1. Definir (define): el proceso se selecciona con fines de mejoramiento y se especifican los estatutos del proyecto.

2. Medir (measure): las variables de calidad valoradas por el cliente se miden, y se fijan las metas del mejoramiento.

3. Analizar (analyze): se identifican las causas raíz de los niveles actuales de defectos y se consideran opciones para cambios en los procesos.

4. Mejorar (improve): se cambia el proceso y se verifica con propósitos de mejoramiento.

5. Control (control): este paso garantiza que el mejoramiento del proceso no se pierda con el paso del tiempo.

El enfoque de Seis Sigma puede aplicarse a los procesos de manufactura, de servicios o de áreas administrativas.

Sin embargo, antes de mejorar un proceso específico, la administración debe realizar una elección estratégica del proceso. La alta gerencia debe elegir aquellos procesos fundamentales que sean necesarios para implantar la estrategia de la empresa; por ejemplo: la alta administración puede determinar que los procesos de ventas, de contratación de nuevos empleados o un proceso particular de manufactura deberían seleccionarse con pro-pósitos de mejoramiento.

Una vez que se selecciona un proceso para optimizarlo, se forma un equipo interfuncional, puesto que la mayoría de los procesos atraviesan líneas funcionales. Así, se elige un especialista altamente capacitado en el mejoramiento de procesos y se contrata tiempo completo para dirigir al equipo de mejoramiento; por lo común, a este especialista se le llama *cinturón negro*. A continuación, el equipo se dedica a implementar mejoras mediante el uso del enfoque DMAIC.

Liderazgo operativo Calidad de Seis Sigma

Motorola inventó el término *calidad de Seis Sigma* a mediados de la década de 1980 para reflejar un deseo por niveles muy altos de una calidad consistente en todos sus procesos. Un nivel de Seis Sigma equivale a un nivel de defectos de 3.4 partes por millón, lo cual es mucho mejor que lo que pueden lograr las compañías en la mayoría de los procesos.

La calidad de Seis Sigma se relaciona con la distribución normal de probabilidad, donde Sigma (σ) denota la desviación estándar del proceso. Motorola supuso que la media del proceso experimentaría un cambio de 1.5σ antes de un cambio de $\pm 6\sigma$; por lo tanto, Seis Sigma corresponde a una desviación de 4.5σ de un lado de la media y a una desviación de 7.5σ del otro lado de la media, dando como resultado 3.4 partes por millón defectuosos. Ello puede verificarse por referencia a las colas de las tablas de la distribución normal a $+4.5$ y -7.5 desviaciones estándar.

El criterio de Seis Sigma es equivalente a una capacidad de proceso de $C_{pk} = 1.5$, lo que puede verse por referencia a la fórmula para C_{pk} con USL $- \mu = 4.5\sigma$. Como resultado, el criterio de Seis Sigma asegurará procesos que no sean escasamente capaces de producir las especificaciones, pero que ofrezcan una capacidad de proceso algo mejor.

La calidad Seis Sigma puede aplicarse no sólo a los procesos de manufactura, sino también a los administrativos y de servicios; por ejemplo: Motorola ha aplicado Seis Sigma en el departamento de finanzas: mide el tiempo del ciclo para el cierre de los libros al final del mes. Se solían requerir dos semanas para cerrar los libros; hoy en día se cierran en cerca de tres días. Asimismo, el departamento mide cuántos errores se cometieron en el cierre y le da un seguimiento al nivel de Sigma cada mes.

En otra aplicación, Texas Instruments utiliza el criterio de Seis Sigma para mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Un defecto se define como un nivel de servicio al cliente evaluado por éste como menos que satisfactorio. El porcentaje de defectos proveniente de una muestra grande de clientes se iguala, entonces, con el nivel correspondiente de Sigma y se le da seguimiento sobre una base periódica con propósitos de mejoramiento.

Fuente: Adaptado de Pandu R. Tadikamalla, "The Confusion over Six-Sigma Quality", *Quality Progress*, noviembre de 1994, pp. 83-85; y Karen Bemowski, "Motorola's Fountain of Youth", *Quality Progress*, octubre de 1995, pp. 29-31.

Fuente: Roger G. Schroeder Administración de Operaciones (2005) pag. 195

Conclusión

A continuación se destacan algunos puntos clave que hay que tener en cuenta ésta semana; el control de la calidad se define como la estabilización y el mantenimiento de un proceso para elaborar una producción consistente. El mejoramiento continuo puede ocurrir una vez que se logre un proceso estable.

Las operaciones consisten en una secuencia de procesos interconectados, y cada uno de ellos tiene sus propios clientes internos. Deben definirse los aspectos vitales para la inspección y la medición a efecto de controlar y mejorar dichos procesos.

Utilizando el control de la calidad del proceso, se toman muestras periódicas de un proceso continuo de producción o de servicios. En tanto como las mediciones de la muestra caigan dentro de los límites del control, la producción continúa.

Es preferible usar el control estadístico del proceso en lugar de la inspección siempre que ello sea posible, ya que el primero está orientado a la prevención. El control estadístico del proceso puede emplearse como una base para el control interno de la calidad y para conseguir el estatus de proveedor certificado, lo cual requiere de un proceso de producción estable.

Seis Sigma es un enfoque organizado y sistemático para el mejoramiento de los procesos. Con frecuencia, utiliza los cinco pasos DMAIC: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Se necesita un cuidadoso análisis acompañado de herramientas estadísticas para identificar las causas raíz de los defectos percibidos por los clientes, para analizar los cambios y para controlar el proceso mejorado.

Las compañías están combinando ahora los enfoques de manufactura esbelta y de Seis Sigma para el mejoramiento de los procesos. Aunque estos dos enfoques parten de las necesidades actuales del cliente, difieren de sus objetivos, en su organización, en sus métodos y en los tipos de proyectos; sin embargo, son complementarios en la búsqueda del mejoramiento de los procesos y pueden aplicarse de una manera integrada.

Existen siete herramientas para el control y el mejoramiento de la calidad. Estos métodos pueden utilizarse para poner a un proceso bajo control o para mejorarlo. Un alto porcentaje de compañías de manufactura recurren a las siete herramientas del control de la calidad; sin embargo, el uso de tales métodos tiene menos aceptación en las industrias de servicios y en las funciones administrativas.

Bibliografía

Anthony, R. N, Vijay Govindarajan (2008), Sistemas de Control de Gestión, 10° Edición Mc Graw Hill

Shewhart W.A. (1997), Control Económico de la Calidad de productos manufactureros. Ediciones Díaz de santos SA, Madrid

Joseph G. Monks, (2004) Administración de Operaciones, Mc Graw Hill

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL