

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TRABAJO DE INVESTIGACION

“CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA COMPETIVA EN LOS COMERCIOS MINORISTAS”

Implementación Norma IRAM 9900:2006 - Buenas Prácticas Comerciales

Por: MARCHAN, María Fernanda

Profesor Coordinador: Cdor. Coronel, Walter

MENDOZA, 2012

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO I	7
1- COMERCIO MINORISTA, DISTRIBUIDOR MINORISTA O DETALLISTA	8
2- CLASIFICACIÓN DE LOS COMERCIOS MINORITAS	10
2.1 Según su forma de venta	10
2.2 Según su agregación	12
3- IMPORTANCIA DEL SECTOR	13
4- LA ECONOMÍA Y EL SECTOR MINORISTA EN ARGENTINA	13
4.1 Los comienzos	13
4.2 Década de los 90 -apertura económica	14
4.3 Período 1998-2002 – La recesión	18
4.4 La recuperación 2003-2005	20
4.5 Periodo 2007-2010	21
4.6 Año 2011	25
5- LA ECONOMÍA Y EL SECTOR EN LA PROVINCIA	27
CAPITULO II	31
1- CLIENTE	31
2- SERVICIO AL CLIENTE – VALOR ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN	34
2.1 Servicio como valor agregado	36
2.2 Servicio como satisfacción del cliente	38
3- ATENCIÓN AL PÚBLICO COMO PARTE DEL SERVICIO AL CLIENTE	39
4- SERVICIO y CALIDAD	40
CAPITULO III	42
1- EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD	42
2- LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD	46
3- DEFINICION DE CALIDAD	46
4- CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9000	49
4.1 Calidad para el cliente	50

4.2	Calidad para la empresa	50
5-	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	51
5.1	Objetivos.....	52
5.2	Beneficios	53
5.3	Modelos de SGC	53
5.4	Herramientas y técnicas del SGC.....	54
6-	NORMA DE LA SERIES ISO 9000	55
6.1	Partes de la Serie de las Normas 9000 (2000)	57
6.2	Beneficios	57
6.3	Estructura de la Norma	57
CAPITULO IV		63
1-	PRIMEROS PASOS HACIA LA NORMA.....	63
2-	NORMA IRAM 9900	65
3-	ESTRUCTURA DE LA NORMA.....	66
3.1	Objeto y campo de aplicación	66
3.2	Documentos normativos para consultar	67
3.3	Definiciones	67
3.4	Compromiso de la dirección	67
3.5	Política de calidad en la aplicación de la norma	67
3.6	Requisitos para la atención al cliente	68
3.7	Requisitos para los elementos fijos	68
3.8	Envase, embalaje y envolturas	69
3.9	Requisitos para productos y servicios	69
3.10	Requisitos para el personal	69
3.11	Satisfacción del cliente	70
3.12	Mejora continua	70
4-	BENEFICIOS	71
4.1	Desde el punto de vista externo.....	71
4.2	Beneficios internos	72
5-	Estado actual de la norma: revisión	72
CAPITULO V		74
1-	ETAPA PREVIA	74
2-	PRIMERA CONVOCATORIA	76

3-	IMPLEMENTACIÓN	77
3.1	Etapa 1.....	77
3.2	Etapa 2.....	86
3.3	Etapa 3.....	94
4-	ETAPA DE CERTIFICACIÓN.....	95
5-	NOTAS FINALES	96
	CONCLUSIONES.....	98
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

INTRODUCCION

La modernización por la cual transita el mundo se ve reflejada en numerosos factores; económicos, sociales, tecnológicos y hasta políticos, que influyen directamente sobre el sector comercial, donde el nivel de competitividad entre las empresas tiende a intensificarse continuamente.

Los desafíos que debe afrontar el sector son complejos y más aún cuando los medios para revertir tal situación resultan escasos. En este escenario, aquellos comercios que no cuenten con la flexibilidad y herramientas necesarias para hacerles frente les resultará cada vez más difícil la subsistencia.

Con el tiempo han surgido diversas propuestas que intentan dar respuestas a la problemática especificada. Este trabajo, enfocado particularmente en el comercio minorista, pretende profundizar una de ellas.

El objetivo es plantear la calidad en la atención al cliente a modo de estrategia competitiva, para lo cual propondremos como herramienta la Norma IRAM 9900:2006: "Buenas Prácticas Comerciales".

A fin de adquirir una mejor comprensión de los conceptos a tratar y una mayor orientación en el tema se consultaron diferentes antecedentes y en paralelo se estableció el marco teórico que sustentaría la investigación.

El contenido de la tesis se desarrollará siguiendo un esquema por apartados, comenzaremos por un repaso conceptual, histórico y evolutivo del comercio minorista; para luego analizar cómo las variables macroeconómicas y regionales han ido moldeando la realidad de nuestro mercado. En otra sección nos abocaremos al cliente como eje de la actividad comercial y qué se entiende por el servicio al cliente; para después introducir el concepto de calidad y su aplicación a la temática abordada.

El trabajo concluirá con la exposición de la experiencia en campo y los resultados obtenidos al llevar a la práctica el proyecto creado por el Instituto de Desarrollo Comercial

(IDC) y que tenía como finalidad la de implementación de la IRAM 9900:2006 en distintos comercios de la provincia.

CAPITULO I

SECTOR COMERCIAL MINORISTA

“Las pequeñas oportunidades son el principio de las grandes empresas.” (Demóstenes)

Si pensamos en los orígenes del comercio es inevitable remitirnos a los grandes mercados persas, las ferias en el centro de las ciudades medievales, las rutas trazadas por diferentes descubridores. Así, a través de la historia está presente de alguna u otra forma, la necesidad de lograr el *intercambio* entre los bienes elaborados en cualquier parte del mundo y aquellas personas que desean adquirirlos.

Definimos entonces al *Intercambio* como el acto en el que alguien obtiene algo entregando otra cosa a cambio (Ej.: producto y/o servicio por dinero).

Según *Philip Kotler*, para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones:

- 1) *Que existan al menos dos partes,*
- 2) *Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte,*
- 3) *Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega,*
- 4) *Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta,*
- 5) *Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.*

Con el tiempo, las distintas actividades que facilitan el intercambio de productos y servicios se fueron perfeccionando cobrando cada vez mayor importancia, tanto es así, que en la actualidad representan un elemento fundamental a la hora de establecer los lineamientos de cualquier empresa.

Es en este contexto que surge el término “Marketing” el cual podemos resumir como (*Thomson, 2005*), “*sistema total de actividades que incluyen un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes, para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.*”

Como parte del Marketing podemos ubicar lo que conocemos hoy como “*Sistemas de Distribución*”. Los mismos actúan como nexo entre los consumidores y los fabricantes, siendo su función principal acercar bajo los medios más apropiados y en condiciones óptimas, los bienes elaborados a quienes esperan adquirirlos favoreciendo no solo la satisfacción del consumidor, sino como veremos más adelante, contribuyendo con el crecimiento de los diversos sectores económicos.

Dichos sistemas incluyen indefectiblemente tres actores: Fabricante; Intermediario o Comercio, constituido por personas, organizaciones o instituciones; y por último el Consumidor.

Según sea su ubicación relativa en dicho sistema podemos catalogar al comercio en dos grupos: “Mayoristas” y “Minoristas”, en donde es el destinatario final el que establece la diferencia más significativa entre ambos. De esta manera hacemos referencia a *Comercio Mayorista* cuando su destinatario final es otro mayorista, un fabricante (que utiliza el producto adquirido como materia prima para su reelaboración), o un Minorista; y decimos que es un *Comercio Minorista* cuando el receptor final adquiere el bien para su uso personal.

En el desarrollo de este capítulo, nos centraremos en el análisis del último eslabón de la distribución comercial, el escalón final dentro de la distribución, el que está en contacto con el mercado, es decir, el comercio minorista y todo su sector. Haremos una síntesis conceptual y un repaso de su evolución en los últimos años a nivel nacional y provincial.

1- COMERCIO MINORISTA, DISTRIBUIDOR MINORISTA O DETALLISTA

Cualquier empresa (fabricante, mayorista o detallista) que comercialice algo a consumidores finales para su uso y no para negocios, sin importar cómo se venda el producto (en forma personal, por teléfono, máquina automática o internet), ni dónde se efectúe la venta (en una tienda o en casa del cliente), estará realizando una venta al menudeo.

El minorista es el intermediario que canaliza la oferta de los productos o servicios (oferta), a los usuarios finales (demanda), en donde su principal característica estriba en la venta y todas las actividades relacionadas directamente con ella.

Como enlace entre productores y consumidores finales, el minorista ejecuta diversas acciones que derivan en beneficios para ambos actores:

- Adquiere bienes de fabricantes o mayoristas.
- Efectúa en forma directa la venta final de los productos al consumidor.
- Asesora al consumidor: argumenta sobre la calidad, utilidad u otras características de los productos.
- Conoce las inquietudes, deseos o necesidades de los clientes, las cuales transmite a los mayoristas o fabricantes, pudiendo mejorar los productos ofrecidos.
- Colabora con el fabricante en la realización de acciones en los puntos de ventas a fin de atraer la atención al cliente: colocaciones especiales, promociones, mejorando las posibilidades de compra al crear un ambiente agradable en la tienda de manera que el comprador se sienta cómodo y predispuesto para la compra.
- Presta servicios anexos a los productos -financiación, entrega a domicilio, instalación, ejecución de la garantía y reparaciones- los cuales devienen en un mayor interés al momento de comprar por parte del cliente.

Todos estos servicios implican que el establecimiento minorista sea algo más que un simple punto de venta y se deba contemplar en su conjunto como un producto, pues los compradores no solo eligen los artículos que están a la venta, sino la tienda en si misma; y dicha elección suele obedecer a idénticas necesidades.

En general, el comprador demanda de la tienda la satisfacción de las siguientes necesidades:

- Variedad y selección de surtido.
- Cercanía.
- Calidad de los productos.
- Trato amable, amistoso y cortés de los vendedores.
- Integridad en la compra venta.

“La industria –indica Edmundo Cavalli en su libro– vende productos a la distribución y cobra por ello”, pero “la distribución vende clientes a la industria y (también) cobra por ello”. Es la pelea por el precio. El analista sostiene que, ya hoy, el precio de la industria es el que está dispuesto a pagar el consumidor menos la rentabilidad que fija el canal. Así, el enfrentamiento lo están ganando los retailers, que fijan la rentabilidad de la actividad.

Podemos observar así la relevancia que adquiere el comercio minorista en el corto plazo, frenando o potenciando las acciones de marketing de los fabricantes y mayoristas, siendo capaces estos de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan.

2- CLASIFICACIÓN DE LOS COMERCIOS MINORITAS

Según *Henrik Salen* (1994), encontramos distintas formas a la hora de clasificar al comercio minorista por lo que sólo mencionaremos algunas de ellas:

2.1 Según su forma de venta

Según el **sistema de venta**, el comercio minorista o detallista se puede clasificar en:

- **Comercio tradicional:** representa la forma más antigua de venta desde que la actividad comercial se volvió sedentaria. Consiste en un punto fijo de venta, donde los vendedores y mostradores son sus principales componentes, y donde ambos tienen una relación directa. Por su parte el mostrador, aparte de servir como elemento de apoyo, establece un límite entre el lugar del vendedor y el cliente, quien solo puede acceder a los productos deseados por el asesoramiento del personal de venta. Por lo general estos comercios poseen en sus instalaciones un lugar físico donde los productos quedan guardados hasta su venta.

Dentro de este tipo de negocio podemos encontrar las pequeñas tiendas, como almacenes, panaderías, verdulerías, etc.

- **Comercio de libre servicio:** denominado de esta forma, debido a que el cliente no tiene ningún tipo de barrera para realizar su compra, ni mostradores ni vendedores. Puede recorrer libremente la tienda y acceder directamente a la mercadería que más le interesa, la cual está expuesta adecuadamente en exhibidores y por lo general separadas por secciones. Así, los procedimientos y métodos de venta del comercio tradicional resultan poco adecuados y aparece la necesidad de nuevas técnicas de venta que se adapten y permitan el desarrollo de esta innovación.

Los más conocidos dentro de esta clasificación son: autoservicios, supermercados e hipermercados.

- Autoservicio: Son establecimientos que brindan sus servicios a pequeñas comunidades, por lo general barriales y poco personal, debido a su tamaño, ya que son espacios chicos no mayores a los 350m² de superficie.
- Supermercados: Por lo general su mercado meta es mayor que el anterior al igual que sus dimensiones que pueden alcanzar hasta los 4.000 m², de hecho lo pueden llegar a incluir.
- Hipermercados: como su nombre lo indica superan en tamaño a los antes especificados (en general abarcan varias hectáreas). Sus servicios abarcan gran variedad de productos, no solo comestibles.

La competencia entre los distintos tipos de comercio agrupa a comercios minoristas tradicionales y autoservicios por un lado y supermercados e hipermercados por otro.

Los primeros -comercios minoristas tradicionales y autoservicios- cuentan usualmente con capacidad económica semejante, con precios similares y superiores a los de super e hipermercados, espacios físicos de escala similar, prestan servicios análogos, con radios de influencia y clientela iguales.

Los supermercados e hipermercados compiten en calidad y variedad de productos, espacio físico, ubicación y radios de acción, capacidad económica y financiera, prestación de servicios y en clientela.

Esta competitividad desemboca en distintas estrategias de venta, dándose el enfrentamiento en los rubros comunes.

- **Comercio mixto:** este negocio basa su estructura en una combinación de los dos anteriores, es decir, por un lado el cliente puede transitar por la tienda con toda libertad y tomar cualquier producto sin ningún impedimento, pero en caso de tener dudas o inquietudes existe la presencia de vendedores para orientarlos en la compra.
Son representativas algunas tiendas especializadas, como las librerías; los grandes almacenes o tiendas por departamentos.
- **Venta sin establecimiento comercial:** no posee una estructura física para realizar la venta. Como ejemplo mencionaremos las máquinas expendedoras, ventas ambulantes o a distancia.

2.2 Según su agregación

Según su **organización jurídica y financiera** puede clasificarse del siguiente modo:

- **Comercio independiente o pequeño comercio:** relacionando con el punto anterior podemos decir que este tipo de comercio sería como el comercio tradicional, por su forma de venta y estructura (vendedores y mostradores; y espacios reducidos). Por lo general se especializan en un único rubro, comestible (panadería, verdulería, carnicería), calzado, textil, etc. Son independientes a otros comercios y habitualmente su atención es realizada por sus propios dueños.
- **Comercio asociado o comercio integrado:** agrupaciones de comercios independientes que actúan como un todo, con el objetivo de cautivar a la clientela, por lo que realizan diversas acciones coordinadas (eventos, promociones, descuentos) para lograr este fin. Estos negocios se pueden encontrar en un mismo edificio o estructura (como son las galerías comerciales, malls o shopping), en una misma zona comercial (centro de la ciudad) o sobre un mismo acceso, calle o avenida. Los que más han crecido en estos últimos años, son los centros comerciales o shopping que surgieron del desarrollo de las pequeñas asociaciones; en general, tienen un hipermercado, tiendas y otros comercios de diversos rubros como gastronómicos, entretenimientos y salud que completan la oferta.
- **Gran distribución:** organización que tiene un doble rol comercial, son al mismo tiempo mayoristas y minoristas, debido a en forma directa adquieren bienes de los fabricantes para luego venderlos. Para tal actividad es necesario grandes inversiones por lo son desarrolladas, en general por grandes empresas multinacionales. Son ejemplo de ellas los hipermercados y grandes superficies.
- **Franquicia:** Es una modalidad comercial que a través de una licencia, derecho o concesión otorgada de un negocio a otro, permite explotar un producto, servicio o marca comercial. Es una estrategia empleada para ingresar a nuevos mercados mediante la apertura de nuevas sucursales sin necesidad de tener que invertir grandes sumas de dinero y tiempo en administrarlas. De ese modo, se accede a una rápida expansión y crecimiento del negocio, no sólo a nivel local, sino también internacional. Ellos pueden pertenecer a un mismo propietario o no, pero todos utilizan el mismo knowhow.

3- IMPORTANCIA DEL SECTOR

Como hemos anticipado, la distribución de bienes y servicios es un componente esencial del que dispone la sociedad para satisfacer sus necesidades, siendo el sector Comercio y Servicios el que permite lograrlo, de ahí su importancia.

A nivel mundial y desde mediados del siglo XX las nuevas economías han hecho del sector Comercio y Servicios uno de los elementos de mayor relevancia y dinamismo, transformándolo en el motor fundamental del crecimiento económico y convirtiéndolo en el protagonista del PBI.

4- LA ECONOMÍA Y EL SECTOR MINORISTA EN ARGENTINA

Para comprender mejor como los hechos sucedidos afectaron al sector comercial minorista parece adecuado analizarlo desde una perspectiva macroeconómica como factor condicionante de las decisiones que hacen evolucionar las formas comerciales. En este sentido es necesario realizar un análisis breve sobre el comportamiento de la económica en el país durante las últimas décadas.

4.1 Los comienzos

Nuestra economía a partir de 1945, se vio afectada por diferentes sucesos, como la segunda posguerra, la combinación de proteccionismo industrial, la redistribución de ingresos basada en el aumento de los salarios y el creciente intervencionismo estatal en las actividades de producción.

Todos ellos de alguna u otra forma, dieron lugar a un proceso inflacionario crónico, que fue creciendo año a año, hasta llegar a su punto máximo en 1989, la hiperinflación.

Inmerso en este contexto, el comercio comenzó a experimentar ciertas dificultades, inversiones insuficientes, inconvenientes con las grandes unidades comerciales en su administración, desindustrialización y excesiva evasión fiscal. Estos factores provocaron un alto estado de fragmentación al sector, el cual pese a las expectativas siguió creciendo.

4.2 Década de los 90 -apertura económica

Para gran parte de Latinoamérica la década de los noventa fue un período de transformación causado por un instaurado proceso de reformas sumado a la globalización, que por su parte se imponía en los países desarrollados como concepto en auge.

Argentina, no exenta a tal panorama y debido a sus condiciones macroeconómicas internas se vio obligada a la ejecución de medidas que modificarían su realidad económica.

El profundo cambio implementado tuvo sus bases en un modelo neoliberal, compuesto por distintas acciones tendientes a abrir los mercados económico, financiero y laboral. Se adoptó una política de libre mercado que redujo la carga del gobierno al privatizar, desregular, reducir tasas de impuestos, y reformar el estado.

Podemos destacar:

- Apertura de la economía al comercio exterior y movimientos de capitales.
Argentina abrió absolutamente su economía en un momento en el que los países desarrollados se aferraron al proteccionismo como resultado de la recesión que los afectaba desde comienzos de los noventa.
- Desregulación económica y privatización de empresas públicas.
Las medidas propulsadas por la economía internacional ejercieron una gran presión sobre la región Latina, quien comenzó con la venta de sus activos. Las privatizaciones, fue la parte fundamental del incremento de la inversión en la región. En primer lugar, fueron los servicios públicos, para luego pasar al petróleo, etc. Sin embargo, no se tomaron en cuenta los riesgos de no tener un Ente regulatorio fidedigno y con facultades para evaluar las inversiones a largo plazo de las concesiones que estaban en juego, provocando en el tiempo el debilitamiento del Estado.
- Reducción del aparato burocrático del Estado y reconstrucción del sistema tributario.
La disminución de la estructura estatal favoreció la relajación en el control de flujos de capitales, la evasión impositiva por parte de los grandes contribuyentes y la inoperancia de los entes reguladores que debían controlar el funcionamiento de las empresas privatizadas. El Estado perdió su capacidad distributiva y reguladora.
- Creación de un nuevo régimen monetario, la convertibilidad. (efectiva el 1 de abril 1991)

En 1991, se sancionó la Ley de Convertibilidad, que estableció la paridad cambiaria del peso argentino con el dólar estadounidense, “un dólar un peso”, es decir, tipo de cambio fijo, entre el peso y el dólar, lo que respaldaba el dinero emitido por el banco central mayoritariamente con dólares. Con esta medida económica se puso fin a la hiperinflación.

Si bien queda demostrado que las políticas neoliberales contribuyeron a una estabilización general del país y al crecimiento económico, el costo social fue muy alto. De hecho significó una caída del ingreso real de amplias capas de la población que produjo un proceso generalizado de movilidad social descendente. Cada vez más segmentos de nuestra sociedad quedaron excluidos lo que se reflejó en un gravísimo deterioro no sólo de la calidad de vida de los argentinos sino también de los lazos interpersonales, en términos socioeconómicos incrementaron el individualismo y quebraron las redes solidarias en la sociedad. La Argentina a nivel social se transformó en una sociedad fragmentada, caracterizada por alta concentración y elevada desigualdad en la distribución del ingreso.

En el mediano plazo, el comercio minorista, que hasta ese momento era predominantemente tradicional, muy atomizado y con escasísima participación de competidores internacionales fue forzado a un proceso de transformación en el que las prevenciones tomadas al contrario de lo pensado agravaron la situación.

Las inversiones extranjeras se limitaron, prácticamente, al sector servicios y a la compra de empresas estatales, hubo desindustrialización y las Pymes quedaron rezagadas al no poder adaptarse.

La totalidad de los puestos de trabajo generados fueron del sector privado, lo que originó flexibilización laboral con desregulación de la actividad comercial. Los empleados se vieron desprotegidos y sin un marco regulatorio que los contenga, esto se tradujo en baja de salarios y beneficios. Se incrementó el trabajo informal y una importante masa de trabajadores formales fue expulsada del mercado laboral (la tasa de desempleo alcanzó el 13,30% para 1998).

Este marco favoreció el cuentapropismo por sobre el trabajo en relación de dependencia. La mayoría de los desocupados como refugio a sus ahorros, invirtieron sus indemnizaciones en la apertura de pequeños comercios de estructura tradicional (kioscos,

almacenes y autoservicios) donde la actividad la desarrolla sólo un individuo que por lo general es el dueño.

Una excesiva atomización de negocios, una proliferación de comercios pequeños e individuales, perjudicó al sector del comercio minorista por un desarrollo hipertrofiado, todo ello a pesar de que la productividad de estos negocios es, en la mayoría de los casos, muy baja al igual que su esperanza de vida.

Hacia mediados de la década (1994-1995), el ingreso al mercado de nuevos competidores -grandes superficies comerciales como malls, shoppings center, cadenas de supermercados e hipermercados- todos de capitales extranjeros, afectaron profundamente al comercio minorista y a algunos sectores de la pequeña y mediana empresa que quedaron rezagados al no poder adaptarse a las nuevas e innovadoras tecnologías. Sumado a esto, la búsqueda de competitividad, incremento la importación de insumos y eliminó muchos proveedores del círculo de comercialización. Este proceso significó un golpe más para distintos sectores de la industria, que se vieron afectados por la importación de bienes manufacturados.

Comenzó una expansión acelerada de este tipo de formatos y dejó en evidencia que la distribución casi no se realizaba en el país. Si bien gran cantidad de empresas familiares y algunas cadenas de supermercados, ofrecían una forma de distribución, ésta era ineficiente y muy fragmentada, con pesadas estructuras, costos altos y pocos servicios al cliente.

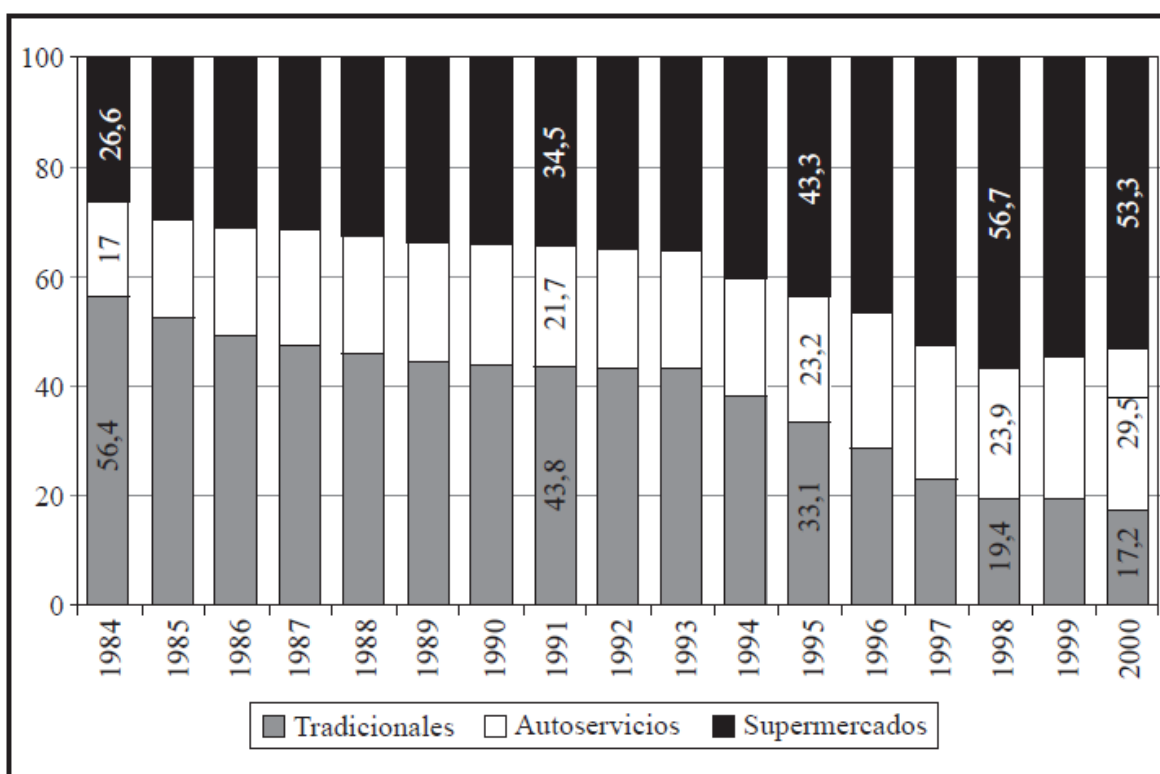
Las grandes superficies comerciales pasaron a ser el ancla de un conjunto mayor, ofrecían ocio, gastronomía, indumentaria, servicio de seguridad, unidad arquitectónica, estacionamiento para todo tipo de vehículos, ambientes climatizados, limpieza, iluminación, variedad de productos y servicios adicionales, poniendo al cliente ante una realidad totalmente nueva. Su horario de atención se amplió permaneciendo abiertos todos los días del año incluyendo los domingos y días festivos en un rango horario comprendido entre las 9 y las 22 horas.

De esta manera se forzó un proceso veloz de modernización en la distribución que siguió las mismas pautas o comportamientos que transformarían a nivel mundial el sector comercial minorista, especialmente en el tema de consumo masivo y alimentario.

Revista Huellas N° 12 (2008, pág. 186) cita a Pastore (1997), quien establece que: “(Además,) el grado de equipamiento e informatización del sector se expandió considerablemente, incorporándose equipos informáticos de control de ventas, scanners y

lectores ópticos, códigos de barras y cajas registradoras informatizadas acordes con este equipamiento. Finalmente, la incorporación informática se desarrolló junto con importantes modificaciones en la gestión logística de las grandes redes de supermercados, que comenzaron a prestar mayor atención al manejo de los flujos y stock de productos y a las formas de vinculación con los restantes agentes de la cadena agroalimentaria, específicamente a las relaciones con proveedores y clientes”.

Gráfico N°1
2011 Evolución en las ventas de los principales formatos del comercio minorista alimenticio en Argentina. 1984 -2000



Fuente: Revista Huellas N° 12 (2008), pag.186

Comienza una generalización de Grupos de Distribución que no había sido posible hace veinte años atrás, pero que encuentra en esta etapa una sociedad con nuevos hábitos de consumo.

Al respecto Revista Huellas N°12 (2008), cita a Cicoella

“la disminución de la frecuencia de compras y el incremento de los montos de las mismas; el incremento de la utilización del automóvil, la concentración de las compras durante el fin de semana y al expansión del consumo de productos congelados, permitidos por la rápida difusión de freezer y hornos de microondas”.

Y por otro lado a Devoto - Posada

“(Además,) la disponibilidad de tiempo para efectuar las compras diarias es cada vez menor desde que aumenta el número de mujeres que trabajan fuera de sus hogares. La tradicional imagen del jefe del hogar que parte al trabajo mientras su esposa se encarga de las compras se va diluyendo...”

Los negocios tradicionales con un Estado ausente tuvieron que cambiar para poder seguir compitiendo, la opción era convertir sus formatos en algo diferente o cerrar sus puertas. Así surgieron tiendas especializadas, franquicias y autoservicios entre otros.

4.3 Período 1998-2002 – La recesión

A lo largo de la década, se observó un gran crecimiento de la economía hasta mediados de 1998 (a excepción de 1995), donde los recurrentes problemas del modelo noventista determinaron una fuerte recesión, que duró aproximadamente cuatro años.

En esta misma época el panorama internacional tampoco era muy favorable, las crisis cambiarias del sudeste asiático (1997-1998), como la rusa (agosto de 1998) agravaban la situación del país, provocando mayor cautela de los diferentes inversores y favoreciendo la recesión. El descenso de la actividad económica se acercó al 20% para finales del período.

El país sufrió importantes daños que provocaron a finales del 2001 la conclusión de la Ley de Convertibilidad Monetaria con importantes secuelas económicas, políticas y sociales, que hicieron estallar la crisis del 2002.

A fines de 1999 y principios de 2000 se aprobó el primero de tres paquetes de aumentos impositivos y los indicadores económicos que comenzaban a dar señales de crecimiento volvieron a tornarse negativos. Dichos aumentos minaron la confianza de las finanzas estatales, ya que desalentaron el crecimiento en el sector privado, fuente de recaudación de impuestos. Las consecuencias más notables fueron las corridas bancarias que desestabilizaron al sistema financiero, y la restricción a la extracción de dinero en efectivo de fuentes bancarias, medida que se conoció como Corralito.

Durante el 2002, en parte por la devaluación que adoptó el país luego del *default* de la Deuda Externa (pública y privada), casi el 60% de la población pasó a ser pobre en términos de sus ingresos económicos y el producto bruto interno se redujo casi un 64% a

finis de ese año. A nivel nacional la pobreza alcanzó al 57,5% de la población, la indigencia al 27,5% y la desocupación al 21,5%, todos niveles récord para el país.

El deterioro de los ingresos de los habitantes afectó la distribución del ingreso familiar y la cantidad de dinero destinado a la compra. A esta situación debemos agregar el uso restringido de las tarjetas de crédito, debido al alto costo de las tasas de interés, como también las expectativas inflacionarias y la incertidumbre sobre los niveles de ingreso futuros.

Los consumidores modificaron tanto sus hábitos como sus conductas de compras, afectando directamente a la estructura del comercio minorista.

- Reducción en el volumen y monto de compra.
- Aumento en la periodicidad o frecuencia de compra, la cual se hizo diaria.
- Prioridad en la elección de los productos, abandono de productos “sofisticados” o bienes no considerados como de primera necesidad o productos básicos.
- Orientación de la compra hacia marcas propias o segundas marcas, más económicas.
- Búsqueda de ofertas, consumidores “economicistas”.
- Tendencia a abandonar la compra en las grandes superficies para evitar la compra por impulso.

El comercio minorista de consumo masivo, toma un nuevo rumbo, al cual podemos denominar como “*de vuelta al barrio*”, es decir que la conducta de compra de bienes de consumo masivo volvió a formas anteriores a la modernización del comercio minorista.

En los canales de cercanía, los consumidores se sentían menos influenciados a agrandar la cesta de bienes, sólo se compraba lo necesario, por otro lado lograban acceso a segundas marcas que abarataban la compra total. Este tipo de negocios reaccionaban además con más lentitud al momento de actualizar sus precios y también ofrecían formas de pago más amplias, como por ejemplo la aceptación de tickets y hasta cuenta corriente.

La tendencia de privilegiar, los pequeños comercios, perjudico directamente alas grandes superficies, supermercados e hipermercados que no sólo detuvieron su creciente participación en los volúmenes de venta, sino que ésta se redujo al 36,7% del total.

A parte de los comercios de cercanía puede mencionarse la aparición de algunas formas comerciales ya en desuso, como la venta de productos a granel, especialmente en artículos de limpieza e higiene personal pero también en almacén y secos, como así también la reaparición del intercambio en su forma más básica *el trueque*.

4.4 La recuperación 2003-2005

Si bien veníamos de un periodo complicado, durante el 2003 la economía reflejó avances considerables que permitieron superar la inestabilidad macroeconómica asociada con la crisis del año 2001-2002, una de las más severas de la historia.

Contrariamente a la mayoría de las expectativas existentes, a partir del 2003 la economía prosperó a un ritmo muy superior al esperado, retomando la senda de la recuperación hasta alcanzar en el 2005 un nivel de PBI igual al del año 1998 antes de la recesión.

Este crecimiento se prolongó en el tiempo y estuvo sustentado por una combinación de condiciones macroeconómicas que pueden sintetizarse en: condiciones internacionales muy favorables ⁽¹⁾, un manejo fiscal y monetario prudente, un tipo de cambio competitivo, tasas de interés reales reducidas, todo sostenido gracias al superávit fiscal y a una inflación controlada.

A nivel de mercados internos, muchos sectores volcaron sus ingresos extraordinarios a la renovación de su capital productivo y a nuevas inversiones comerciales, acciones que terminarían de dar impulso al crecimiento.

La normalización de la institucionalidad política de la Nación, luego de las elecciones nacionales que en abril de 2003 consagraran un nuevo Presidente, constituyó otro ingrediente fortificador de las tendencias económicas que se venían registrando al otorgar

(1) Nouriel Roubini, economista internacional que más conoce de economía argentina comenta: “Por más inestable que sea un país, y flojas que sean sus políticas, es difícil tener problemas cuando la economía mundial registra el crecimiento más alto en décadas (2004), las tasas internacionales de interés están tan bajas y los precios de las materias primas siguen en alza. El propio El-Erian reconoce que América latina debe parte de su recuperación al crecimiento de Estados Unidos, la fuerte demanda china de materias primas y la liquidez global.” (*Revista Mercado, Marzo 2009*)

continuidad al programa económico establecido -renegociación con los acreedores, revisión de los contratos con las empresas privatizadas, ajuste de las tarifas de los servicios públicos, compensación a los bancos por la pesificación asimétrica, recuperación del poder adquisitivo de la población-.

A pesar del repunte y crecimiento de la economía, el comercio presentó características muy similares al periodo de recesión anterior, donde los hábitos de compras o conductas determinaron tanto la manera de comprar como donde efectuarlas; de este modo, el denominado “canal directo” (minoristas que se proveen fundamentalmente a través de mayoristas u otros distribuidores), se mantuvo como la alternativa de compra más elegida.

Durante el transcurso de esos años y hasta el primer semestre de 2005 el sector comercial minorista recibió limitadas inversiones orientadas solo al pequeño comercio, como panaderías, carnicerías, verdulerías y también algunas formas particulares de negocios como los “autoservicios orientales” y los “kioscos reconvertidos”, en donde la oferta estaba integrada no sólo por alimentación, bebidas y golosinas, sino también por otros servicios como alquiler de videos, cabinas telefónicas, Internet y hasta servicio de pagos de cuentas.

Las grandes superficies, que se encontraban estancadas, suspendidas desde el año 2000, comienzan a replantearse sus inversiones y revisar su rumbo.

4.5 Periodo 2007-2010

Al proyectar la evolución de la economía para los años 2007 y 2008 se debe tener presente que algunos factores que permitieron el altísimo crecimiento durante el período anterior no estarán presentes, o se moderarán. El 9% de crecimiento en el PBI experimentado en 2003-2006 fue posible gracias a la existencia de una elevada capacidad ociosa que hizo viable una recuperación a un ritmo muy superior al que permitía la tasa de inversión, pero esto no estará disponible en el 2007; la mayoría de los sectores dependerán de nuevas inversiones que expandan su capacidad.

En este período el crecimiento se verá impulsado principalmente por la absorción interna. El consumo privado siguió aumentando gracias a la recuperación de la masa

salarial, a los mayores recursos destinados a la seguridad social, y al rápido aumento del crédito ⁽²⁾. Si bien el gasto crecía, lo hacía sin afectar la tasa de ahorro de la economía.

Algunas dificultades históricas, de carácter más estructural, como incremento en la tasa de inflación, apreciación del tipo de cambio real y algunas de carácter domésticos como el duro conflicto entre el Gobierno y el sector agropecuario, sumado a la incertidumbre generada por un nuevo período electoral, hicieron que para fines del 2008 la economía Argentina enfrentara una serie de tensiones macroeconómicas que se traducirían en una fuerte interrupción del proceso de expansión.

La crisis financiera internacional produjo una baja en los precios internacionales de las exportaciones y empeoró toda la situación. A nivel social se indujo una fuerte contracción del crédito a la producción y al consumo. La inversión se redujo sensiblemente, reflejo de un comportamiento precautorio de las familias y las empresas inmersas en un escenario de elevada incertidumbre que indefectiblemente repercutió en muchas actividades.

Un crecimiento más lento, una demanda más conservadora, ventas menos expansivas que las de años anteriores, y también ganancias más reducidas, caracterizarían el panorama económico argentino en 2009.

El 2009 fue un año crítico, marcado por la caída en el nivel de actividad y en la rentabilidad de las empresas, salarios congelados en un contexto de fuerte presión inflacionaria y un nivel de conflictividad gremial que creció en los últimos meses del año ⁽³⁾. A este cuadro de situación, debemos agregar el impacto en las finanzas públicas y en la economía en general producto de la epidemia de gripe A.

(2) Revista Mercado (Lunes 19 de Mayo 2008) - Supermercados: tras las marcas globales y la venta de servicios: El canal minorista experimenta cambios profundos. Las cadenas internacionales pelean por el precio porque prevén una contracción del dinero para el consumo y buscan conservar el cliente con el canal. La financiación gana la pulseada.

(3) Confederación Argentina de la Mediana Empresa (01-03-2009) - Fuerte caída de las ventas minoristas en Febrero (-14,6%). En un contexto de mucha cautela para la economía argentina, las cantidades vendidas por los comercios minoristas retrocedieron 14,6% en febrero frente a igual mes del año pasado. La reducción en las ventas fue mucho más pronunciada en las ciudades del interior del país afectadas por la sequía y la crisis del campo, donde el comercio y la industria informaron caídas de entre 35% y 40%.

La declaración de emergencia sanitaria en la mayor parte del país, la suspensión de actividades y la recomendación de no asistir a lugares de gran afluencia de público para frenar el avance de la influenza A, afectó a la economía todo el país.

Para evitar la fuga de clientes, comercios y empresas de servicios intentaron amortiguar el pánico de los consumidores extremando las medidas sanitarias, pero las pérdidas económicas fueron irreversibles.

El mayor impacto se dio sobre actividades como cines, comercios y shoppings, entre otros sectores de la economía que resintieron la decisión de la gente de "aislarse" en sus casas. Caída en las ventas, faltante de personal por licencia y hasta cierre de locales, temporales o definitivos, fueron las consecuencias que tuvo que adolecer el sector privado.

Paradójicamente, esto benefició ampliamente la suba en otros sectores, como el farmacéutico o el rubro de limpieza y las ventas por internet.

Julio fue el peor mes del año para el comercio minorista, las ventas registraron una merma del 16,1%, respecto al mismo mes del año anterior, con esta cifra, ya sumaban 11 los meses consecutivos de caídas.

En ese marco, se anticipó que las pérdidas económicas rondarían entre los 40.000 y los 48.000 millones de pesos representando un 13 por ciento del PBI.

Un alza en el consumo y en la actividad industrial en la segunda mitad del 2009 hacía presumir el comienzo de una etapa de recuperación. Sin embargo, la inflación principalmente en alimentos; la posible fuga de capitales, señal de mayor ahorro y menor consumo, y la suba de los impuestos por servicios y tasas que dispararon los costos retrayendo la rentabilidad de todos los rubros en general, se presentaban como la principal amenaza a la reactivación. En un sentido similar, tampoco se esperaban grandes repuntes en los niveles de empleo.

A fines de 2009 la visión de los economistas sobre lo que venía era negativa. La recesión de ese año había marcado ánimos y previsiones. Nadie suponía que la recuperación, iniciada sobre fines de ese año sería tan fuerte al punto que 2010 cerrará con una expansión del PIB cercana al 8 por ciento.

Después de cuatro años (2007-2010) de recesión o de recuperación insuficiente, durante el 2010 se pudo observar que la actividad económica logro expandirse y recuperarse. Entre los factores que explican el repunte de la actividad podemos mencionar la notable mejora del contexto internacional, la expansión del crédito, la estabilidad cambiaria y el fuerte crecimiento del consumo.

Como se mencionó anteriormente uno de los factores principales de la reactivación económica fue la aceleración del consumo. Por su parte, para el comercio minorista fue el punto más relevante, ya que repercutió en forma directa, lo que provoco grandes beneficios.

El sector va de la mano del consumo, y esta variable fue el motor del su crecimiento económico. El aumento del consumo del lado de la demanda se observó durante el primer semestre del año. Si bien enero, febrero e incluso parte de marzo resultaron meses muy positivos para el consumo en diferentes rubros comparado con igual período de 2009, abril mostró una importante disminución de los gastos en los consumidores. Fue en los meses de junio y julio donde se registraron importantes aumentos en las ventas de los comercios minoristas. En julio las ventas del sector a nivel país, mostraron un aumento del 7%, con respecto a igual período del año anterior.

Este ritmo de crecimiento, hacía suponer que el segundo semestre presentaría un panorama muy similar. Sin embargo no fue así, durante este periodo, el nivel de consumo mantuvo cifras positivas pero sin alcanzar los registros de los primeros meses. La principal causa de desaceleración del consumo coincidió con el período en donde la gente debía comenzar a cancelar deudas financiadas adquiridas en el semestre anterior.

Es durante el 2010 donde surge un nuevo fenómeno de la mano de la financiación que logró modificar hábitos en la manera de comprar. La estrategia consistió en grandes beneficios y promociones que incluyen descuentos o rebajas de hasta un 50% y pagos sin interés que llegan a las 60 cuotas.

Los precursores de las medidas fueron los bancos a través de sus tarjetas de crédito y débito que con el fin de fidelizar y no perder a sus clientes, y aumentar el consumo adquirieron la política de financiar toda clase de consumo, ganando de este modo competitividad con el uso de las tarjetas.

Un efecto cascada y contagioso, que abarcó las distintas entidades bancarias, los hipermercados, shopping y tiendas que contaban con sus propios medios de financiación;

generó una fuerte competencia y una gran disponibilidad de acceso a las tarjetas de crédito. Según datos del Banco Central, en el mercado existían activas más de 37 millones de tarjetas de crédito y débito.

Los primeros meses del año denotaron además un fuerte incremento del stock de créditos personales que crecieron un 40% para consumo, motivando las tentadoras promociones que lanzaron los comercios.

Bajo un contexto de inflación continua y un dólar estanco, los consumidores prefirieron gastar el dinero. Las tasas de interés que ofrecían los bancos no estaban ni cerca de la inflación real del país, por otro lado el mantener los ahorros en el colchón hacía perder la capacidad de compra.

Pero todo tiene dos caras, el beneficio de los más grandes es una molestia para los más chicos, ya que se pudo observar que a fuerza de promociones, las grandes superficies robaron clientes a los almacenes de barrio. Las promociones y descuentos en los productos masivos fueron el principal móvil de compra para la mayoría de los consumidores. El 63% de la gente eligió el lugar de compra por las promociones. Por esta razón, entre otras, los almacenes perdieron participación de mercado concentrando sólo el 14,2% de las ventas, comparado al 2009 donde lo hacían con el 16,2%. En cambio, los supermercados pasaron del 36% al 37,7% en el mismo lapso.

Las personas se inclinaron a adquirir bienes que a futuro pudieran otorgarle un rédito económico al venderlo, como es el caso de los autos, lotes o en menor medida los electrodomésticos.

4.6 Año 2011

La tasa de inversión resultó a fines del 2011 del 16,6% en relación al PIB, por debajo del 21,2% del 2010, año signado por la recuperación de la crisis económica de 2009.

La tasa de inflación continuó siendo el primer problema económico de la Argentina, más allá de que se hubiera ralentizado y estabilizado en un valor en torno al 22% anual, mientras que los salarios privados (registrados y no registrados) crecieron a una tasa cercana al 30%, hecho que mejoró la distribución de la renta entre capitalistas y trabajadores, pero que conspiró contra la competitividad de la economía argentina.

Lo anterior se palpó claramente en el sector externo de nuestra economía, al cual le cuesta cada vez más ser superavitario y que, de no ser por la política cambiaria de Brasil, las trabas a las importaciones que impone el Gobierno y por el crecimiento de los precios de los commodities que exporta Argentina, ya sería deficitario.

El Producto Interno Bruto (PIB) creció 8,9% durante el 2011 en comparación con el 2010, para ascender a 1,8 billones de pesos según el INDEC. Sin embargo, existen disparidades e inconsistencias en algunos indicadores oficiales que miden el nivel de actividad sectorial que inducirían a considerar una tasa de crecimiento de la economía en su conjunto que se encuentra entre 3 y 4 puntos porcentuales por debajo de las estimaciones del Gobierno.

Este aumento en el PIB estuvo impulsado, entre otros factores, por el alza del 11% de la actividad industrial, que a su vez se vio fogueada por el sector automotriz, con una mejora de 13%.

Junto con este crecimiento de la industria, el sector de servicios presentó un alza del 9,1% con un incremento del 21,2 % en la intermediación financiera, del 14,7% en el comercio tanto minorista, como mayorista, y 9,3% en transporte y almacenamiento.

Surge un nuevo paradigma en el comercio minorista *“el multipunto”*.

“El nuevo retail: los multipuntos de venta - Consolidadas las grandes superficies, la novedad del formato se caracteriza por los multipuntos. Es decir, superficies más pequeñas distribuidas por doquier. Entonces, las cadenas de retailers en lugar de avanzar con la incorporación de enormes espacios y concentrar, empiezan a dedicarse a la apertura de espacios más pequeños y distribuidos en forma más accesible para los consumidores.

Son ejemplos de ello Mini Carrefour o Chango Más, cuyas ofertas corresponden, en el caso de los supermercados, a surtidos menores que representan a la canasta básica de consumo masivo. Sin embargo, también aparecen otros canales de venta en rubros tales como farmacias, pinturerías, peluquerías, cafeterías o gomerías.

Uno de los fenómenos ocasionales que explican esta estrategia es conocido como “la vuelta al barrio”, al que se suman los costos de oportunidad y de transporte.” (Revista Mercado: jueves 16 de junio 2011)

5- LA ECONOMÍA Y EL SECTOR EN LA PROVINCIA

Si nos preguntan por la provincia de Mendoza muchos de nosotros nos remitiríamos al viejo slogan “Mendoza, tierra del sol y del buen vino” frase que sintetiza nuestra principal industria, la vitivinicultura.

Desde nuestros orígenes la base de la economía mendocina reposó en la vitivinicultura. Con el pasar del tiempo el desarrollo de la actividad hace que hoy seamos reconocidos a nivel nacional e internacional por los avances logrados en el sector, sin embargo existen otras actividades productivas que han permitido a lo largo de estos últimos años el crecimiento de la provincia.

En esta etapa analizaremos algunos hechos ocurridos en la economía provincial, a través de los cuales conoceremos los principales aspectos del sector, su crecimiento y evolución de los últimos diez años.

Para comenzar nos situaremos en el periodo entre los años 1991-2007 donde las economías nacional y provincial sufrieron grandes cambios estructurales como consecuencia de las políticas económicas implementadas por los gobiernos de turno. En este lapso ambas experimentaron un proceso de *desindustrialización* que las afectaría hasta el día de hoy.

Las estadísticas revelan que en 1994 existían en Mendoza 4.429 establecimientos industriales según el Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS). Entre los años 1993 y 2003 se produjo la desaparición de 2.226 empresas, es decir que en ese lapso desapareció el 50% de los establecimientos industriales de Mendoza.

Otro factor clave que operó fuerte en este tema fue la promoción industrial que en detrimento de Mendoza benefició a las provincias vecinas de San Juan y San Luis.

Las Industrias Manufactureras fueron las más perjudicadas. En 1991 constituían el principal sector de la economía provincial representando en Producto Bruto Geográfico (PBG) un 24,72%, a partir de ese año empieza a perder peso relativo para llegar a ser sólo del 15,54% en 2007.

Favorablemente, se advierte que la caída se ha frenado en los últimos años. Después del 2007 existe una leve recuperación que eleva la cifra a 16% en 2009, porcentaje

de incidencia bastante menor al que constituía en la década del '90. Por su parte la cantidad de establecimientos, también muestra un incremento que tampoco ha logrado superar los niveles de los '90.

La fuerte reducción de la industria provocó un cambio de rumbo en la economía provincial que debió buscar un modelo diferente para seguir creciendo. Puertas adentro y desde el 2003 será el consumo a través del gasto público y privado una de las bases del desarrollo de la economía. El PBG de Mendoza cambió por completo, las industrias manufactureras fueron remplazadas por el sector comercio, restaurantes y hoteles que pasaron a ocupar el primer puesto siendo responsables del 25,78% para el año 2007.

Este periodo de bonanza se vio afectado durante el 2008 por otra recesión, en donde el agro, petróleo, comercio y construcción fueron los sectores más golpeados. Dicho panorama se extendió a lo largo del 2009 agravado por la gripe A.

La recesión en relación directa con el incremento del desempleo, menor cantidad de depósitos y pedidos de crédito y salarios relativamente quietos influyeron en la escasa disposición a gastar de los consumidores produciendo una marcada desaceleración en el turismo y el comercio, sectores que en conjunto constituyen el 65% de la actividad económica provincial en comparación con el 36% que representan a nivel nacional, lo que deja reflejado la dispar evolución económica de la provincia respecto de la nación durante el 2009.

“Los indicadores de supermercados, combustibles, gastos de turistas, autos e Ingresos Brutos fueron todos negativos por lo que se estima una fuerte caída del PBG comercial, concentrado en el Gran Mendoza. La disminución del turismo se debió a la crisis internacional -que depreció las monedas extranjeras como el dólar, el real brasileño y el peso chileno- y se agravó por la gripe A.” (Diario Los Andes, mayo 2010)

A pesar de ello el sector se mantuvo como el de mayor peso de la provincia, llegando en ese mismo año a un PBG de \$36.268 millones de pesos, en valores corrientes.

En el siguiente cuadro puede observarse en porcentajes la distribución sectorial del PBG en Mendoza durante los años 2008 – 2009.

Gráfico N°2

Producto Geográfico Bruto – Valor Agregado Bruto, participación relativa por sectores



El Sector comercio, restaurantes y hoteles es muy heterogéneo, en él conviven empresas grandes, medianas y pequeñas que se pueden agrupar en sub-sectores, siendo los más importantes:

- Comercio minorista (43%)
- Comercio mayorista (30 %)
- Venta de automotores y combustibles (17%)
- Restaurantes y hoteles (10 %)

En esos años los dos primeros grandes sectores-Comercio y Servicios- explicaban casi el 48% del empleo, mientras que el resto se distribuía de la siguiente forma:

- Actividades primarias el 18%,
- Sector manufacturero el 12%,
- Construcción un 8 %
- Servicio doméstico un 7%
- Administración pública un 7%.

Asimismo, eran las micro, pequeñas y medianas empresas las mayores creadoras de trabajo:

- de 1 a 5 personas empleadas el 56 %
- de 6 a 15 empleados el 16 %;
- de 16 a 40 empleados el 12 %
- de 40 o más empleados, el 16%. (ECV,2007)

Para el 2010 los números indicaban un consumo en alza. Algunos datos como la mejora en las condiciones laborales, aumento de los ingresos, expansión del crédito, confianza de los consumidores, estabilidad cambiaria y la falta de alternativas de inversión a largo plazo frente a la inflación real, muestran que los mendocinos se dedicaron a gastar un poco más que en otras provincias. El gasto de las familias se mantuvo como el principal impulsor del avance económico.

Para culminar este capítulo podemos decir que a lo largo de él y a través de conceptos, acontecimientos históricos, estadísticas y cifras precisas, hemos demostrado la relevancia del Comercio Minorista dentro del marco económico y su interdependencia con variables del entorno mediato y externo en el que se desarrolla.

Denotamos además como dicha interdependencia produjo en el tiempo la aparición de nuevas estructuras comerciales que forzaron un cambio de paradigmas en referencia al comercio minorista, el cual debió adoptar características empresariales.

A nivel local establecimos la fuerte influencia del rubro turismo como impulsor de la economía provincial y su estrecha relación con el comercio minorista.

En los próximos capítulos nos enfocaremos en el mercado de Mendoza, buscaremos comprender al cliente local como fin, y la calidad en la gestión como el medio para alcanzarlo.

CAPITULO II

ATENCIÓN AL CLIENTE

“Hay un solo modo de definir el propósito de la empresa: crear un cliente”

Peter Drucker

Si dentro del sector nos enfocamos en el comercio o negocio propiamente dicho, observamos que no todos son iguales. Éstos se presentan con diversas estructuras; existen desde aquellos que recién empiezan hasta los de vasta trayectoria; los de gran tamaño con mucho personal y los pequeños atendidos sólo por sus dueños; los de barrio y aquellos ubicados en grandes centros comerciales; los modernos, novedosos y los más tradicionales. Así podríamos seguir enumerando características diferenciadoras, pero al buscar un factor común, encontramos que todos persiguen un mismo gran objetivo comercial al cual van dirigidas todas sus acciones, “*ser rentable*”. Ubicar la figura del cliente como punto de partida es una de las opciones para alcanzar dicho propósito.

1- CLIENTE

Intentaremos, basado en distintos axiomas, explicar el término cliente de forma amplia y precisa.

Acorde a su raíz etimológica: la palabra **cliente** tiene su origen en el término latino “*cliens*” que significa protegido y expresa la cualidad de la persona que se apoya en otra para procurar su ayuda o protección.

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico ESPASA: **cliente(a)** es aquella “persona o entidad que suele utilizar los servicios de un profesional o empresa” y “persona o entidad que compra en un establecimiento”.

Según el mercadeo y la nueva orientación empresarial: **cliente** es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias al mismo.

Conforme a la A.M.A. (American Marketing Association) **cliente** es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Unificando los conceptos volcados, esbozaremos la siguiente definición:

"Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios."

Es el cliente empujado por sus necesidades o deseos quien está dispuesto a adquirir los bienes o servicios ofrecidos por los distintos comercios pagando a cambio un determinado valor. Dicha acción convierte a los recursos económicos en riqueza y a las cosas en artículos.

En línea con este pensamiento podemos afirmar que el éxito de una empresa, su desarrollo y crecimiento dependen fundamentalmente de la demanda de sus clientes, dicho de otra manera, la empresa debe volcar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, de lo contrario es de esperar que su existencia sea muy corta. En consecuencia, para muchos comercios su meta principal cambia y se transforma en la búsqueda por conocer y entender a sus clientes a fin de satisfacerlos de la mejor manera posible a través de los productos que ellos distribuyen.

Algunas consideraciones de Philip Kotler acerca de los clientes:

- "Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará."
- "Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa."
- "Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto."

Según el contexto, el término cliente puede ser utilizado como sinónimo de **comprador, usuario o consumidor**. En tal sentido, cabe describir cada acepción dentro del ámbito comercial ya que existen diferencias que llegado el momento demandarán establecer lineamientos económicos o de marketing específicos para cada uno.

- **Cliente / Comprador:** Tradicionalmente es aquel que periódicamente realiza la compra, la persona que adquiere el producto. Lo puede usar o no.

- **Cliente/ Usuario:** Es la persona que hace uso del producto o servicio.

- **Cliente/ Consumidor:**
 - Es quien utiliza el producto para obtener su beneficio o utilidad (usuario)
 - Es cliente si es la misma persona quien consume y compra.
 - Es de una u otra forma el usuario final del bien.
 - Es quien directa o indirectamente utiliza el producto o disfruta del servicio
 - Es el objetivo último de la empresa a quien van dirigidos los productos.
 - en realidad, se hace referencia a la persona-como-consumidor

De este modo, nos interesa el hablar de cliente, como consumidor, ya que es la persona a la que el comercio dirige sus acciones, para orientar e incitar la acción de compra.

Clasificación:

Si intentáramos categorizar a los clientes caeríamos en la cuenta que podemos crear tantas categorías como características de cada uno de ellos, por lo que a modo de ejemplo sólo enumeraremos algunos parámetros de clasificación:

1. Mercados a los cuales se dirige:

- Instituciones y organismos oficiales.
- Clientes mayoristas, distribuidores y almacenistas.
- Clientes minoristas.
- Consumidores finales.

2. Volumen de compra:

- Clientes con grandes volúmenes de compra.
- Clientes con un volumen medio de compra.
- Clientes con bajos volúmenes de compra.

3. Relación comercial:

- Clientes tradiciones o fidelizados.
- Clientes de interés en función de productos, ofertas y precios.
- Clientes nuevos.
- Clientes potenciales que aún no han formalizado el pedido.

4. Frecuencia de compra:

- Frecuentes.
- Habituales.

- Ocasionales.
- Potenciales

5. Decisión de compra:

- Clientes de decisión rápida.
- Clientes que deciden después de varias visitas.
- Clientes atendidos por teléfonos.
- Clientes de relación: no compran sino lo visitan.

Como expresamos la lista podría continuar y ser tan amplia como el número de clientes que tengamos, por tal motivo se hace necesario que cada empresa los clasifique en función de sus criterios de incumbencia.

2- SERVICIO AL CLIENTE – VALOR ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN

Para Zuthaml (1988, Citado en Colectivo de Autores, 1999) el **valor percibido** por el cliente es la valoración total que el cliente realiza de la utilidad de un producto basada en la percepción de lo que se recibe y se da a cambio. Este valor total comprende tres dimensiones:

- Valor de compra: El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.
- Valor de uso: Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.
- Valor final: Es la satisfacción que reporta al cliente después del consumo total.

Se parte de la premisa que el producto es un conjunto de bienes o servicios que van a Satisfacer las Necesidades del Consumidor

En los tiempos que corren, se hace muy difícil llegar a los clientes, debido a que todos en forma permanente son blancos de ofertas tanto de bienes como de servicios. Inmersos en un escenario donde parece que todo fuera igual o lo mismo, cabe preguntarse cuáles son las variables que ayudan a los clientes a decidir donde gastaran su dinero.

Por lo general las pequeñas empresas, objeto de nuestra investigación, no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor. Incluso desde la perspectiva del

desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás.

Frente a la alta competencia solo resta tratar de ser los mejores en nuestra industria para poder prosperar. Pero no basta disponer de productos de alta calidad, ni tampoco contar con los mejores vendedores, muchas empresas los tienen. Es aquí y como respuesta a la búsqueda de identidad y diferenciación donde el servicio al cliente cobra relevancia en el desarrollo y éxito de una empresa.

En la actualidad, el **servicio al cliente** no es solo una ventaja competitiva, en muchos sectores es la ventaja competitiva.

Existen numerosas razones que se han venido observando durante las pasadas décadas en relación al crecimiento de la economía del servicio (incluye el denominado sector servicio, tan estrictamente definido y los servicios producidos por los propios fabricantes de bienes). Algunas de ellas relacionadas con la naturaleza de los negocios; otras con los cambios en la sociedad, actitudes y formas de vida de la gente.

Tabla N°1
Razones para el crecimiento de la economía de servicios

- 1- Incremento de la demanda.
- 2- Más tiempo libre. Mayor agencias de viajes, lugares turísticos.
- 3- Mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral. Mayor demanda de guarderías, servicios domésticos y comidas fuera de casa.
- 4- Esperanza de vida más elevada. Mayor demanda de residencias de ancianos y servicios de salud.
- 5- Mayor complejidad de los productos. Mayor demanda de especialistas cualificados para el mantenimiento de productos tan complejos como automóviles y ordenadores personales.
- 6- Creciente complejidad de la vida. Mayor demanda de expertos en declaraciones de impuesto, consejeros, servicios de empleo.
- 7- Mayor preocupación por la ecología y escases de recursos.
- 8- Mayor aumento del número de nuevos productos.

(Schoell, W.F. e Ivy (1981): Marketing: Contemporary Concepts and Practices. Boston, Mass: Allyn and Bacon, p.277. Reproducido con permiso por Christian Grønroos, 1990, en Marketing y Gestion de servicios)

Pero ¿qué podemos entender cómo servicio al cliente? El término “servicio al cliente” presenta varias definiciones e interpretaciones, dependiendo de la perspectiva que se lo mire.

Por un lado la palabra “producto” puede hacer referencia tanto “a un bien como a un servicio”, de este modo hablamos de servicio como el producto que una empresa comercializa.

Desde otro enfoque, y sobre el que nos explayaremos, “Servicio al Cliente” es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”

Visto así, el Servicio al Cliente es “un concepto de trabajo”, “una forma de hacer las cosas” y esto lo convierte en competencia de toda la organización.

Un bien necesitará de servicio al cliente; un servicio también necesitará de servicio al cliente. En conclusión un producto para estar completo siempre necesitará de servicio al cliente.

2.1 Servicio como valor agregado

Cualquier individuo al comprar un producto siempre espera algo más que el propio bien o servicio, tiene la expectativa de recibir ciertas atenciones adicionales, ya sean antes, durante o después de recibir lo adquirido.

Este conjunto de prestaciones que va más allá de la amabilidad y gentileza del lugar, lo podemos especificar como todo aquello que genera un valor agregado perceptible por el cliente y que repercute directamente en su grado de satisfacción.

Ya no podemos hablar de un producto en su estado esencial debemos considerar un todo que incluye los servicios que lo acompañan.

Definimos entonces el servicio al cliente como:

Según BERRY, Leonard (1996), "Todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una Empresa, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta".

A continuación señalaremos a modo de ejemplo algunas situaciones que ayudarán a entender lo expuesto:

- El servicio de cualquier hotel no consiste solo en ofrecer una habitación, se complementa con el servicio de restaurante, bar, gimnasio, spa, internet, facilidades en otras contrataciones de servicios de turismo y todo sustentado por un personal capacitado para dar a conocer y ejecutar dichos servicios en forma eficiente.
- Quien acude a un banco en busca de un crédito, espera una buena atención confidencial, información instantánea y completa sobre la operación a realizar, previsión de cambios y obligaciones a satisfacer para que luego no existan sorpresas desagradables.
- La compañía de aviación alemana Lufthansa para afirmar su "saber hacer" en cuanto a organización, puntualidad y eficacia; mediante la publicidad muestra a dos técnicos delante de un avión con el texto "En Lufthansa el servicio comienza mucho antes de su primer cóctel" (La calidad en el servicio al cliente, 2008).

Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que éste puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la empresa, y en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, habrá de asumir la función "servicio" entendido en el sentido global mencionado. Deberá adoptar el servicio como "filosofía" empresarial para todos los sectores operativos: desde el proyecto hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización o consumo.

2.2 Servicio como satisfacción del cliente

Siguiendo la definición de Philip Kotler podemos entender a la **Satisfacción del cliente** como *“el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto con sus expectativas.”*

Toda la empresa debe estar orientada a dar satisfacción al consumidor, y una manera de lograrla es a través de los servicios que acompañan los productos ofrecidos.

A la hora de proponer los productos la satisfacción del cliente se convierte en uno de los resultados más importantes. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiesten los clientes por el servicio recibido se establecerán a futuro diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización (compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados)

En la actualidad, lograr la plena **“satisfacción del cliente”** es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

Mantener a los consumidores contentos es la mejor defensa contra la competencia. La empresa que mantiene a sus consumidores contentos es prácticamente invencible. Sus consumidores son leales, compran más a menudo, están dispuestos a pagar más por los productos de la empresa y se mantienen firmes junto a ella en los periodos difíciles, dándole el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios.

Los investigadores constantemente hallan que **cuesta cinco veces más atraer a un cliente nuevo** que mantener a uno que ya se tiene.

Distintos resultados de investigaciones muestran con evidencia empírica, lo que trae aparejado un cliente que se sienta o quede insatisfecho con el servicio recibido.

En resumen:

- El cliente motivado por la experiencia negativa comenzará a realizar sus negocios en otro lugar donde le ofrezcan lo mismo pero de manera más satisfactoria, en tal sentido no volverá a comprar en ese comercio.
- En suma dicho comercio será el último en enterarse, porque estadísticamente apenas uno de ellos comunicará su insatisfacción. De hecho, lo frecuente es que

el cliente insatisfecho espera que el proveedor sencillamente lo sepa, y se siente desilusionado cuando no es así.

- En promedio el cliente comentará a 8 o 16 personas sus decepciones o frustraciones, aunque en tiempos de internet lo más probable es que la cantidad sea más elevada. Esto repercutirá en la formación de una mala imagen, difícil de revertir, y que desalentará a potenciales clientes que quizá nunca lleguen a conocer a dicho proveedor.
- También hay que añadir que los clientes insatisfechos tardan algún tiempo en perdonar.

Pero toda debilidad puede convertirse con trabajo en una ventaja competitiva. La queja del cliente bien tomada permite enmendar o evitar el problema a futuro. Establecer un sistema de corrección de reclamos, ofrece la oportunidad de transformar a clientes insatisfechos en compradores satisfechos y asiduos. Por tanto la compañía puede restablecer una relación positiva con un cliente.

Es un hecho que la publicidad negativa se da con mayor intensidad que la positiva. Pero ¿qué sucede con los **comentarios positivos**? Por suerte, los clientes también comparten con los demás las vivencias positivas. Cada vez que el cliente queda satisfecho por la prestación recibida, la difusión en promedio llega a oídos de 5 personas, número que aumenta si el prestador del servicio solicita su recomendación.

Cuando a través del producto y servicio brindado obtenemos la **satisfacción de nuestros clientes**, se consigue además de pedidos futuros, su recomendación a otros potenciales usuarios, lo que por añadidura contribuye a la construcción de una buena imagen. No se debe olvidar que la recomendación es más necesaria cuanto mayor sea la intangibilidad y la promesa del valor futuro del servicio.

3- ATENCIÓN AL PÚBLICO COMO PARTE DEL SERVICIO AL CLIENTE

La atención al público incluye todas las actividades en las cuales clientes y empleados de una organización interactúan, con el fin de que las necesidades sean satisfechas.

En tal sentido, el servicio a través de la atención, se apoya principalmente en el trabajo humano que realiza el personal del negocio en contacto inmediato con los clientes.

Son quienes harán realidad la prestación del servicio, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes.

Al mismo tiempo, son los representantes directos de cualquier organización, la cara visible antes los clientes, para los cuales la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Sus actitudes y comportamiento determinan la reputación de la empresa, es decir, que ella está en manos de los empleados de primera línea. Cada encuentro positivo o negativo con un empleado influye en si el cliente seguirá o no realizando negocios con el empresa. Por esta razón, las organizaciones exitosas capacitan a todos sus trabajadores para que sean positivos, amables y atentos en sus pláticas con sus clientes.

La experiencia demuestra que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio del producto.

La atención al cliente es una filosofía que orienta a los negocios hacia la cultura del servicio. Empleados verdaderamente convencidos de que hay que ofrecer el mejor servicio a los clientes solo existe cuando todos están persuadidos de lo que es y entienden la forma de lograrlo.

Si la empresa considera que la atención al cliente es una campaña que tiene principio y fin, estará creando más problemas que si no la hubiera iniciado. Algunas comenten el error de pensar que este año pueden dedicarse atender al cliente como el año anterior a exportar.

La atención al cliente debe tomarse como una política, que una vez puesta en práctica, ha de seguir aplicándose en forma diaria para que la empresa siga activa.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público: personal informado, cortesía, simpatía, rapidez en la atención, confiabilidad, atención personalizada.

4- SERVICIO y CALIDAD

La calidad en el servicio es parte importante si se pretende satisfacer a los usuarios, no solo en sus necesidades, sino en sus deseos y expectativas dentro del contexto de la

eficacia, consiguiendo que no solamente sean leales a la organización sino que también comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente.

La implementación de la calidad en el servicio implica prestar atención a los procesos desde su conceptualización hasta su consumación y garantía, y si bien el lograrla requiere de ciertos pasos y procedimientos que veremos en los próximos apartados, es posible conseguirla cuando las cosas se hacen con predisposición y buena actitud.

Cabe destacar que dentro de la calidad de servicio referida al cliente, este término no se acota exclusivamente a aquel que compra un producto, cuando se proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todos los que de alguna forma son parte de la empresa, son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

CAPITULO III

CALIDAD

"Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está viendo" Henry Ford

En el capítulo anterior se hizo mención a la calidad de la mano del *servicio al cliente* como medio para lograr la satisfacción completa del cliente.

En tal sentido y por la importancia que adquiere dentro del trabajo de investigación es que profundizaremos sobre el tema para luego poder entender la norma específica y su aplicación práctica.

Si bien es una temática muy amplia, podemos decir que la calidad a lo largo de la historia ha tenido diferentes interpretaciones hasta llegar al concepto que hoy tenemos. Resulta importante entonces conocer su origen, evolución y los cambios que influyeron en su aparición.

1- EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

Las primeras civilizaciones que habitaron estas tierras construyeron hace miles de años las majestuosas estructuras que hoy admiramos a base de bloque de piedras, los cuales una vez tallados por los hombres, eran medidos para verificar que su longitud fuera la correcta. De esta manera, se originaba la metodología de control sobre el trabajo realizado, y con ello los primeros pasos hacia la calidad. "Los egipcios fueron pioneros en este sistema de control de la calidad que aplicaron en la construcción de las pirámides." (Alcalde, 2010)

Avanzando en el tiempo, nos situamos en la edad media para hacer hincapié en la fabricación artesanal, ya que de ella surgen elementos de gran importancia en el tema. La figura principal de la época era el artesano, quien con su habilidad manual elaboraba distintos bienes, según su especialidad y siguiendo requisitos especificados por el cliente. El artesano ponía todo el empeño en cumplir con lo solicitado para lograr que el producto final fuese aceptado y del agrado del cliente, hecho del que dependía su reputación y crecimiento. Todo giraba alrededor del cliente convirtiéndose así en un actor de suma importancia al hablar de calidad.

Con el pasar de los años la actividad manufacturera basada en el trabajo y esfuerzo del hombre, comenzó a disminuir. La aparición de la máquina modificó el modo de hacer las cosas. Para mediados del siglo XX y durante la etapa conocida como Revolución Industrial el taller cedió su lugar a la fábrica, y los productos artesanales y únicos, comenzaron a ser reemplazados por la producción a gran escala.

En este período caracterizado por la automatización de las actividades, la elaboración tanto de piezas como de productos terminados se vuelve masiva y para poder alcanzar el nivel de producción establecido, las fábricas al momento de elaborar, comienzan a guiarse por normas o reglas previamente acordadas, llegando de este modo a implementar un sistema de producción en serie. Es decir, que para que sean todos iguales se emplean diseños estandarizados o normalizados, siendo cada una de las partes uniformes y coherentes.

El producto es fabricado según un proceso de montaje que se desarrolla paso a paso y en donde los operarios realizan tareas repetitivas simples.

A diferencia de la época anterior, los bienes se producen en función de una estimación de la demanda futura, sin tener en cuenta el pedido previo de los clientes, esta figura cambia de eje, y la prioridad es la producción en masa que permite que el gasto total por unidad de producto disminuya.

A partir de esta nueva forma de trabajo, aparece la idea de separar las diferentes tareas dentro del sistema de producción y con ello agrupar a cada persona según su labor específica. Mientras unos se encargaban de planificar, otros hacían el trabajo y algunos controlaban el resultado final, los productos. Si bien todas las etapas eran importantes, era inevitable observar si el artículo al final de la línea de producción, resultaba apto o no para el uso al que estaba destinado. Por tal motivo se hace evidente la necesidad de controlar la calidad final de los productos fabricados.

Todo lo anterior da origen a la calidad relacionada solamente con el área de producción y asociada directamente con las actividades de control. El control de la calidad se efectuaba mediante la **inspección**. Los inspectores, se encargaban fundamentalmente de separar los productos buenos de los malos de acuerdo con determinados estándares y especificaciones del encargo.

Esta situación provocaba que las personas de producción no se sintieran responsables de la calidad de los productos que fabricaban; pero si de producir, dentro de los tiempos asignados.

Investigaciones sobre la tecnología aplicada a la industria telefónica, a mediados de la década del 20 trajeron nuevas herramientas como lo la estadística, que permitieron optimizar la producción. Por medio de técnicas basadas en muestras obtenidas de la última etapa de elaboración, se podía comprobar y controlar el grado de calidad final de un producto, es decir, que el uso de la estadística permitía verificar la calidad.

Este nuevo modo de controlar la calidad, trajo consigo una disminución del empleo de la inspección, suponiendo esto, una nueva etapa en la evolución de la calidad denominado Control estadístico de la calidad.

Sin embargo, tanto el método de revisión estadística o su antecesor, el de inspección, sólo se limitaban a evitar que los clientes recibieran mercadería defectuosa, no corregían las fallas detectadas.

Para finales de los años 40 la calidad se consideraba como un atributo más del producto, y se especulaba que únicamente debía ser controlada ya fuera al final de la fase productiva o en etapas intermedias. En las empresas se hablaba de productos alta y baja calidad. El departamento de producción disponía de las medidas correctoras correspondientes hasta conseguir la conformidad del producto y si ello no era posible, el producto defectuoso se pensaba como un residuo de escaso valor.

En poco tiempo este panorama se modificó. Para la década de los 50, el control estadístico empieza a extenderse para abarcar todas las etapas de la producción. Comenzaba en la idea del proyecto (diseño), proseguía en los propios procesos de elaboración, para concluir con la revisión de los productos finales como se venía haciendo.

Estos avances dan origen a un nuevo modo en que se puede revisar la calidad, una visión más amplia y completa, la cual se denominó Control del proceso o Control estadístico del proceso. Su empleo redujo la cantidad final de productos con defectos, optimizando lo elaborado. La revisión desde las etapas iniciales de la producción posibilitó tomar medidas adecuadas a fin de anticiparse a posibles errores devenidos en fallas del producto final.

Como consecuencia toda la problemática detectada sirvió para mejorar los sistemas utilizados y surgió la necesidad de que todo el mejoramiento introducido en los procesos quedara de alguna forma asegurados (años 60 y 70).Elaborar mercadería de calidad va más allá del propio proceso productivo, se inicia mucho antes e involucra a toda la organización, desde la recepción de la materia prima hasta el servicio post venta. En tal se sentido las técnicas e instrumentos de aplicación fueron incorporándose a otros sectores y la calidad dejó de ser exclusividad de las áreas de producción para extenderse a todos los ámbitos de la organización.

Esta nueva forma de entender la calidad, denominada control integral de la calidad, afectó a toda la empresa y, por tanto pasó a ser tarea y compromiso de todos los trabajadores.

A partir de esta visión que involucra en la ejecución de la calidad a toda la organización, se corre el eje de la parte operativa para focalizarlo en el factor humano, el cual se considera como parte esencial en la consecución de la calidad. La calidad deja de ser incumbencia únicamente del producto abarcando a los equipos humanos que integran a la organización y constituyendo un nuevo concepto de calidad conocido como Calidad Total. K. Ishikawa, citado por Susana López Rey (2006), definió la Calidad Total como *“filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomenta la mejora continua de la calidad.”*

Calidad total es un estilo global de gestión, toma como premisa que la calidad es responsabilidad de todos los que están involucrados con la creación de los productos o servicios ofrecidos por la organización, en otras palabras, amplía la responsabilidad por la calidad haciéndola extensiva a todos los integrantes de la organización, con el fin de cumplir o superar las expectativas del cliente.

El modelo rompe la tradicional forma de ver en la calidad el resultado lógico e indiscutible del sistema de producción para colocarlo en las manos de su verdadero dueño y juez, el cliente.

En la década de 1980 y de la mano de este nuevo entendimiento de la calidad, nace una nueva cultura empresarial en la que el conocimiento objetivo de todo lo que sucede antes de que la producción de sus primeros pasos y las decisiones de mejora continua representaran las bases de su funcionamiento

Se comienza a pensar en calidad como elemento diferenciador y se la valora como una estrategia competitiva de suma importancia al momento de enfrentar a los competidores y lograr el éxito deseado.

Para los años 90, la mayoría de las empresas a nivel mundial se interesaron en el tema calidad, comenzando a incursionar e implementar todos sus conceptos, lo que derivó en la aparición de numerosos estudios, trabajos y experiencias sobre los mejores modelos para su ejecución. En esta época también empiezan a surgir distintas asociaciones destinadas al fomento de la calidad.

2- LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD

Hoy por hoy, la calidad dejó de ser una prioridad, una ventaja al momento de competir para convertirse en un requisito indispensable, en tal sentido, tener calidad no asegura el éxito al hacer frente a los rivales, pero supone una condición previa a tener en cuenta a la hora de competir.

Para dar respuesta a los desafíos que plantea el entorno competitivo actual, caracterizado por consumidores cada vez más exigentes e informados, mayor cantidad de requisitos legales a cumplir y mercados sumamente competitivos, aparecen nuevos aspectos de suma importancia de los cuales la calidad no debe desentenderse. Alguno de ellos son temas como el medio ambiente, la responsabilidad social empresaria y hasta lo relacionado con la seguridad laboral.

La tendencia vigente, se centra en intentar unificar todos estos aspectos hacia una misma dirección, dejando de lado los sistemas de gestión independiente para dar origen a los denominados sistemas integrados de gestión, en donde no solo la calidad del producto es lo que se tiene en cuenta.

3- DEFINICION DE CALIDAD

Es muy común escuchar la palabra calidad en frases o conceptos como las siguientes:

- “en el taller hay muchos problemas de calidad”, asociada a la producción de piezas defectuosas.
- “tenemos que competir por calidad y no por precio”, significa que hay que fabricar productos de alto valor añadido.

- “buena relación de calidad-precio”, alude una correcta proporción entre lo que se paga y la satisfacción que se obtiene.
- “Mejorar la calidad de vida”, equivale a un incremento en el poder adquisitivo.
- Calidad es la mayor cantidad de características que posee un producto o servicio.
- Calidad es lo bueno o excelente que es un producto.

(Griful Posanti, Canela Campos, 2005)

Nos podríamos preguntar entonces, todas estas afirmaciones ¿hacen referencia a la misma calidad?, es decir ¿hay una sola calidad o existen varias?

Alcalde (2010) y J.F. Miranda González et al. (2007) exponen las definiciones de los grandes expertos o principales teóricos en la materia.

Philip. B Crosby: calidad es el cumplimiento de los requisitos. “Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defecto”. “Cumplimientos de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos”

Joseph M. Juran: habla de adecuación al uso. “Calidad es ausencia de defecto y adecuarse al uso” “idoneidad en el uso”.

Edward Deming: “Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes”. “Un grado predecible de conformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”.

Kaoru Ishikawa: “Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades de los clientes”

G. Taguchi: calidad como pérdida que el uso del producto, causa a la sociedad. (Definición negativa) “La mínima perdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad”

A. Feingenbaum: calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente. Se entiende cliente en sentido amplio (incluyendo empleados, directivos, proveedores, accionistas, propietarios)

“El conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente” La idea de calidad más extendida, se corresponde a esta definición.

Como respuesta, observamos que en el último tiempo el término calidad se relaciona con lo cotidiano, con el ámbito académico, político, laboral, social y hasta ecológico.

Por otro lado, y según el ámbito de incumbencia parafraseando a Grifol Ponsati Eulàlia et al. (2002), podemos referirnos a:

- Calidad aplicada a la producción:
Una producción es de calidad cuando el bien o servicio realizado cumplió con los parámetros o especificaciones preestablecidas en su proceso. Por ejemplo si se fabrica una mesa de cierta medida, esta será de calidad si se cumple con lo especificado.

- Calidad aplicada al producto:
Un producto es de calidad en función de la cantidad de características, atributos o propiedades que posee con el fin de satisfacer al usuario.
Esta expresión designa un juicio de valor, en este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. El significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. En las empresas se habla de productos alta y baja calidad.

- Calidad aplicada al uso del producto:
Se ha entendido Calidad como lo adecuado que es el producto para el uso que se le pretende dar, para la aplicación prevista. Es entendida tradicionalmente como “aptitud para el uso”.

- Calidad aplicada al valor del producto:
La calidad es el valor que el cliente recibe del producto o servicio, su satisfacción le aporta un determinado valor y en función de ese valor aportado, todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad.
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido.
Lo relevante para el cliente es únicamente el valor añadido que el producto o servicio le aportan, es decir, los clientes no compran bienes o servicios en sí mismo, sino para satisfacer una determinada necesidad (Status social, transporte, rentabilidad, etc.)

- Calidad aplicada a los clientes:

Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Calidad, es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que estos tienen puesta sobre el producto o servicio.

Conviene saber desde el principio que el cliente paga por satisfacer determinadas necesidades, no por el bien en sí mismo.

- Calidad aplicada en la gestión:

Una gestión es de calidad, cuando se utiliza un enfoque integrador, global de todas las funciones y recursos empresariales que permita alcanzar los objetivos corporativos.

La idea de gestión lleva implícito el concepto de organización y planificación de la mejora de la calidad en toda la empresa.

- Calidad aplicada a la función empresaria:

Debido a la estrecha relación entre calidad y competitividad empresarial, podemos decir que es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible. Su gestión es responsabilidad directa y no delegable del máximo ejecutivo de la compañía.

Puede referirse a la excelencia empresarial.

De todos los conceptos anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La calidad depende de las propiedades y características del producto o servicio.
- Un producto o servicio, para que sea de calidad, debe satisfacer las necesidades del consumidor.
- Los productos de calidad deben cumplir especificaciones o requisitos.
- Debe ser apto para su uso.

4- CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9000

Las Normas ISO engloban las conclusiones obtenidas y definen la calidad como *“conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas”*

En la terminología de la ISO, la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de

los clientes y de otras partes interesadas. Los requisitos de calidad se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes.

Para poder identificar las necesidades o expectativas que ha de satisfacer un producto, es importante saber a quién va dirigido, es decir, quienes son los clientes o colectivos interesados en él.

ISO considera como partes interesadas de una empresa a los clientes propiamente dichos, al propietario, al personal, a los proveedores, etc. De este concepto se derivará un enfoque al producto (hacia el interior de la empresa) o al cliente, que impregnara la actuación diaria de todo el personal y especialmente del equipo directivo y del personal en contacto con los clientes.

4.1 Calidad para el cliente

Cuando vinculamos a la calidad con el cliente nos referimos a:

- Estudiar las necesidades del cliente: el cliente ya no se limita a comprar un producto o servicio, sino que espera obtener satisfacción a sus expectativas a cambio de su dinero.
- Mejorar las prestaciones: no solo aumentando la calidad de un producto se consigue satisfacer al cliente, en ocasiones tiene más importancias conceptos, como plazos, flexibilidad, embalaje, atención personal, etc.
- Controlar la satisfacción: si hemos conocido las necesidades de nuestros clientes y mejorado nuestras prestaciones, pero no llegamos a conocer sus efectos, no sabremos si vamos en la dirección correcta o en la equivocada.

4.2 Calidad para la empresa

Sin perder de vista, la calidad que afecta al cliente, el desarrollo de la calidad para la empresa se centra en los siguientes apartados:

- Mejora tecnológica del proceso: hay que reconvertir los procesos para conseguir productos y servicios de mayor calidad.
- Mejora económica de procesos: esta mejora se obtiene suprimiendo partes innecesarias del proceso.
- Supervivencia como objetivo prioritario: significa que la supervivencia de la empresa se encuentra por encima del beneficio a corto plazo. Con esto se

demuestra que la calidad, no es un tema de oportunidad, sino estratégico, pues el objetivo es llegar a poseer una reputación de calidad, la cual representa un recurso económico el activo de la empresa. López Rey Susana (2006).

Por último el término calidad recoge las tres vertientes de influencias para la creación de un bien o la presentación de un servicio: la satisfacción de las expectativas de los clientes, que el producto creado o el servicio prestado cumplan finalmente la finalidad para la que fueron creados y que la organización mejore de una manera continua.

5- SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Si bien existen varios caminos a la hora de hacer efectiva la implementación de la calidad en una organización o empresa nos enfocaremos en los sistemas de gestión. De este modo especificaremos estos términos para una mejor comprensión sobre el tema:

Sistema: hace referencia que para el logro de ciertos resultados es necesario que las acciones sean realizadas bajo un entorno controlado y de manera periódica, con la finalidad de crear un clima de actuación conocido y familiar para las personas que lo desarrollan.

Gestión: las tareas realizadas no son al azar, deben ser pensadas, planificadas o elegidas para alcanzar el fin que se persigue.

Toda organización desea hacer las cosas bien, pero unas veces lo consigue y otras no. La adopción de un *Sistema de Gestión de Calidad* (SGC), puede ser una herramienta que solucione de forma definitiva estos problemas. Se trata, al fin al cabo, de que si hacemos algo bien, vamos a intentar repetirlo siempre igual.

La adopción de un SGC por parte de una empresa supone dotarse de arquitectura de gestión, que presididas por una filosofía de mejora continua, garanticen la correcta administración de cada uno de estos aspectos y coloquen a la compañía en clara posición de competencia.

Como puede observarse los SGC se aplican en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio post-venta.

Un SGC se fundamenta en poner por escrito todo lo que se planifica y se hace, y establecer una estructura que permita su verificación. Así podremos conocer en todo momento como se está haciendo y darnos la oportunidad de corregir y mejorar. Lo ideal es que este sistema organizativo no sea excesivamente complejo y que se adapte a las dimensiones y características de cada empresa.

Los SGC varían de unas empresas a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización.

La implementación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia, hasta el punto de que se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

Para garantizar el éxito en la implementación de un SGC, la dirección como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implementación del sistema.

Lo que perseguimos es no cometer errores, para ello buscamos la mejor manera de hacer las cosas, una vez que la encontramos documentamos esa manera de hacerlo, para que cada vez que tengamos que realizar ese trabajo, sigamos esas instrucciones y así, minimicemos la posibilidad de errores.

Se trata de estandarizar la manera de actuar, porque si hacemos siempre las cosas de la misma manera (y, por supuesto, bien) obtendremos productos iguales (repetitividad en el producto) y sin error.

5.1 Objetivos

- Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.
- Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas necesidades de los clientes y también otros agentes interesados.
- Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.

- Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado. López Rey Susana (2006)

5.2 Beneficios

- Mayor nivel de calidad del producto.
- Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento.
- Reducción de costos.
- Mayor participación e integración del personal de la empresa.
- Mejorar su relación con los proveedores.
- Oportunidades mayores de negocio.
- Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Mejora de la competitividad.
- Garantía de supervivencia. López Rey Susana (2006)

Estos beneficios para la empresa se exponen más claramente a través de la reacción en cadena de Deming, en la que se demuestra que, aunque establecer un SGC inicialmente puede resultar caro, la adopción del mismo constituye una herramienta muy potente para realizar un auto diagnóstico, permitiendo detectar aspectos mejorables al tiempo que establece parámetros para la toma de decisiones, denotando que a la larga las empresas que apuestan por la calidad recuperan la inversión e incrementan los beneficios por aumento de la productividad.

5.3 Modelos de SGC

Cuando se decide implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización existe la posibilidad de hacerlo siguiendo un determinado modelo. En la actualidad los más destacados son:

5.3.1 TQM (Gestión de la calidad total)

A partir de ella se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino que traslada el compromiso a todos los integrantes de la empresa.

Es un conjunto de técnicas valiosas para un cambio cultural y para los que no existen normas.

5.3.2 La mejora continua (kaizen)

Es uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se asienta la Calidad Total. Procede del término japonés que quiere decir “hacer pequeñas cosas mejor”.

5.3.3 EFQM

La Fundación Europea para la Calidad de la Gestión desarrollo en 1991 un modelo de excelencia, estructurado en dos grandes bloques, los agentes y los resultados.

Actuando en la dirección adecuada y planificada sobre los agentes, se debe producir mejoras en los resultados.

Los SG y aseguramiento de calidad basado en el Modelo EFQM, introducen un componente más subjetivo al incluir autoevaluación, realizadas por el personal de la organización.

5.3.4 Norma de la series ISO 9000

Las normas internacionales ISO nacen con el propósito de dar solución a todos los problemas de la Calidad en las empresas. Establecen estándares de cómo hay que organizar todas las actividades en la empresa a fin de implementar un SGC que consiga que las cosas se hagan siempre bien.

Los dos principales SGC son el sistema basado en la norma ISO 9000 y el sistema basado en el Modelo EFQM, la interrelación entre ambos sistemas es obvia: la norma aporta sistemática y medida, objetivación de las actividades y orden, mientras que el modelo facilita análisis estáticos en virtud de los cuales la organización puede planear sus actividades de mejora.

5.4 Herramientas y técnicas del SGC

- Ciclo PDCA
- Q 7 – herramientas 7
- M7 – Nuevas 7 herramientas
- Técnicas en planificación: benchmarking, QFD, Estudios de capacidad, etc.
- Técnicas en control

- Técnicas en la mejora

Se puede plantear y gestionar a través del Ciclo Deming o la versión mejorada, el ciclo PDCA. (Planificación, Control, Acción). La base de todo sistema de calidad es el Ciclo de Deming, el cual representa una manera de hacer, una modo de trabajar e inclusive una cultura a través de la cual la organización funciona.

- Las denominadas siete herramientas básicas: diagrama causa-efecto, grafico de control, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión o corrección, hoja de recogida de datos, y la estratificación de datos.
- Brainstorming o tormentas de ideas.
- Las siete nuevas herramientas de gestión.
- Control estadístico de procesos
- Diseño estadístico de experimento
- Círculos de calidad: búsqueda de la resolución de los problemas del entorno del trabajo por los propios operarios.
- Benchmarking.

6- NORMA DE LA SERIES ISO 9000

La Organización ISO (International Stándar Organization) es como lo expresa su sigla, una organización internacional de Estandarización, conformada por los diferentes organismos de normalización nacionales del mundo, y cuya sede actual está en Ginebra. Los comités técnicos de ISO llevan a cabo el trabajo de elaboración de las normas internacionales.

En 1987, se publicó la primera versión de serie ISO 9000 de aseguramiento de la calidad entre las que se destacaban las 9001, 9002 y la 9003. Aunque no fueron las primeras en proponer soluciones a los problemas asociados a la calidad, si lo fueron al unificar muchos de los criterios que actualmente se utilizan y en obtener aceptación y reconocimiento a escala mundial.

Su objetivo era fijar las condiciones mínimas del sistema de calidad de una empresa para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados para sus productos.

Las ISO 9000 pueden ser usadas por empresas de cualquier tamaño y características: industrias, fabricantes, empresas de servicios y organizaciones públicas en todo el mundo.

Sujetas a revisión y mantenimiento quinquenal con el fin de poder dar respuesta a las exigencias de los mercados. En el año 1994, y luego de una profunda reevaluación se publicó la edición revisada de la familia de Normas ISO 9000.

Ellas estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas.

Posteriormente, en el año 2000, se hace una nueva revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva reversión, el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994, por la norma que establece la Gestión de la Calidad, tienen como objetivo, ayudar a las empresas en el desarrollo de un sistema de calidad.

En diciembre del año 2000 se publicó la norma ISO 9001:2000, que anulaba y sustituía a todas las anteriores y que supone una revisión mucho más profunda. Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública.

En el 2008 se presenta una nueva versión de la Norma ISO 9001: 2008 que no introduce nuevos requisitos sino que se realizan una serie de enmiendas y aclaraciones que establece clarificaciones de la norma anterior, la versión del año 2000. Y aumenta su compatibilidad con la norma ISO 14001: 2004 de Gestión ambiental.

Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente.

En esta nueva edición de la norma se insiste en la adopción de un sistema basado en procesos.

La versión actual data de 2008, publicada el 13 de noviembre de 2008.

6.1 Partes de la Serie de las Normas 9000 (2000)

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de calidad, al ser una familia de normas, se compone de la siguiente forma:

- La ISO 9001 especifica los requisitos de un sistema de calidad de una organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes. Su objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes.
- ISO 9004 es un conjunto de directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejor de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.
- La ISO 19011 es una guía para auditoria los sistemas de calidad y medio ambiente.
- Pero la principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad.

6.2 Beneficios

Implementar la Norma genera los siguientes beneficios:

- Permite alcanzar cierta disciplina y orden interior en donde se desarrolle.
- Garantiza que existe talento humano, edificios, equipos, servicios preparados para cumplir con los requisitos de calidad especificados, es decir capacidad para satisfacer a nuestros clientes.
- A través de la cultura de mejora continua, permite identificar problemas, corregirlos y evitarlos con los planes preventivos.
- Es un programa de marketing con impacto a nivel mundial, al constituirse en un referente institucional utilizando en más de 150 países.

6.3 Estructura de la Norma

6.3.1 Principios de Gestión de la Calidad

Las normas ISO 9000 establecen **ocho principios** básicos de gestión de la calidad, sobre los que la alta dirección de las empresas, deben basar su gestión para dirigirlas de manera eficaz y con el objetivo de mejorar día a día.

Las ideas que encierran estos principios son:

1. Enfoque al cliente. La organización está orientada al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Orientación a los procesos. . Enfoque basada en procesos.
5. Orientación a la gestión del sistema. Enfoque del sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Decisiones basadas en hechos. Enfoque basada en hechos.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

6.3.2 Requisitos

Para una correcta implementación se establecen requisitos a seguir, ellos se especifican en ocho puntos:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Normas para consultas.
3. Términos y definiciones
4. Sistemas de gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Realización del producto.
8. Medición, análisis y mejora.

Los tres primeros puntos son de carácter general, mientras que desde el ítem 4 hasta el 8, se desarrollan los procesos de la organización indicando los objetivos, los inputs, los outputs, los recursos y las directrices.

Las empresas de servicios tiene la opción de no desarrollar el punto 7 de la norma. Por esto los requisitos de los procesos de medidas se encuentran en el apartado 7.6, en lugar de en el punto 8.

6.3.3 Documentación:

Última versión

Esta nueva versión 2008, se enfoca también en la implementación de un Sistema de Gestión de calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la Organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistemática, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las Organizaciones.

Esta Norma 9001:2008, conserva los requisitos anteriores como son los cinco a continuación:

1. Sistema de gestión de calidad.
2. Responsabilidad de la Dirección.
3. Gestión de los recursos
4. Realización del producto o prestación del servicio.
5. Medición, análisis y mejora.

A continuación se muestran las cláusulas que como producto de la revisión, presentaron mayores comentarios:

Se sustituye el término “identificar” por “determinar” y se incorpora el matiz de cuando sea aplicable. Se sustituye el “control” de dichos procesos por “el tipo y grado de control” a aplicar a dichos procesos e identificado por definido.

4.2 Documentación

6.2 Recursos Humanos

7.3 Diseño y desarrollo.

7.5 Producción y prestación de servicios.

8.2 Seguimiento y mediación.

8.5 Medición

Es importante señalar que con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO, mantiene el modelo de enfoque por proceso de la norma ISO 9001: 2000, es aplicable a cualquier tipo de organización y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001.

De igual forma, esta nueva versión restringe los cambios para limitar el impacto en los usuarios al aplicarla y se realizan únicamente cambios en donde se evidencio que se obtiene claros beneficios para quien la implemente.

La reciente modificación de la norma no incorpora requisitos adicionales nuevos con respecto a la versión anterior, sino que incluye aclaraciones de los requisitos ya existentes en el texto anterior, aquellas empresas que disponen de la versión 2000, disponen de un plazo de dos años para adaptarse a la nueva versión.

6.3.4 Implementación de un SGC. Etapas

La implementación de un SGC exige, como primer paso, definir los sistemas actuales de fabricación o de prestación del servicio y gestión de la empresa, la manera en que realizamos todas las actividades de la empresa, esto incluye no únicamente el objeto de la empresa (fabricación o prestación del servicio), sino las gestiones internas comerciales, de compras, almacenamiento, recepción de materia prima, mantenimiento, etc.

Este análisis debe estar basado en el estudio de los documentos, pruebas objetivas y entrevistas con el personal apropiado. Todo ello lo haremos teniendo como marco de referencia el modelo de SGC elegido.

Este primer paso lo podemos considerar como un diagnóstico de la situación actual respecto al modelo y nos ayuda a identificar posibles áreas de mejora y puntos fuertes de nuestra organización desde el punto de vista de la calidad. Suele realizarse una tabla de doble entrada que incluya los requisitos del modelo, y en donde, por un lado, se anote el funcionamiento real del sistema y los documentos generados, y por el otro, el grado de cumplimiento de los requisitos del modelo, pudiendo incluso establecer un sistema de puntuación.

Una vez realizado este diagnóstico, y propuesto los planes de mejoras extraído de las debilidades detectadas en nuestra organización, debemos elaborar una documentación donde se detalle la manera en que llevamos a cabo todas las actividades de la empresa, esta documentación seguirá las pautas de establecidas en el SGC seleccionado. Esta documentación consta, generalmente, de un manual de calidad, procedimientos e instrucciones.

Lo que perseguimos es no cometer errores, para ello buscamos la mejor manera de hacer las cosas, una vez que la encontramos documentamos esa manera de hacerlo, para que cada vez que tengamos que realizar ese trabajo, sigamos esas instrucciones y así, minimicemos la posibilidad de errores.

Se trata de estandarizar la manera de actuar, porque si hacemos siempre las cosas de la misma manera (y, por supuesto, bien) obtendremos productos iguales (repetitividad en el producto) y sin error.

En ocasiones, la documentación elaborada, por exigencias del referencial o de la norma, debe contener una serie de actividades, que hasta el momento no se realizaban en

la empresa, pero que son exigencias expresas de la norma (por ejemplo: evaluación de la satisfacción del cliente o del empleado, evaluar las actividades formativas), en este caso no debemos elaborar únicamente la documentación describiendo como se llevaran a cabo, sino que además, debemos implementar estas nuevas actividades. Asimismo, dado que hemos definido planes de mejora, estos planes también deben ser implementados.

La implementación del SC generará una serie de registros, que permitirá demostrar a cualquier persona que el sistema esta implementado.

Una vez implantado el SC, debemos evaluar su idoneidad, es decir si se ajusta al modelo, referencial o norma escogida a nivel documental y de ejecución, y si está totalmente implementado en la organización.

Después de puesto en marcha un SGC, lo normal es conseguir su certificación mediante una entidad debidamente acreditada, que demuestre a los demás que se cumple con algún tipo de norma específica sobre SGC.

Esto se puede realizar a nivel interno, o a través de una entidad independiente que evaluara o auditara el sistema, y si este se adapta a los requisitos de la norma, modelo o referencial elegido, emitirá un certificado que así lo acredite.

De forma general, el proceso de certificación de sistemas comienza cuando la empresa en cuestión se pone en contacto con una entidad certificadora, para así poder verificar los requisitos necesarios a la correspondiente norma. Se cumplimentaran las solicitudes correspondientes y se firmaran los contratos a dicha certificación.

Posteriormente los auditores de la entidad certificadora estudiaran toda la documentación presentada por la empresa, en las instalaciones de la empresa o bien en sus propias instalaciones.

Al terminar este estudio se procede a la verificación de la implementación del sistema en la empresa correspondiente. Los auditores, en función de todo lo estudiado realizaran el informe de auditoría y según el tipo de desviaciones encontradas se concederá la certificación o no.

Conseguido el certificado, la empresa tendrá que pasar por auditorias periódicas para verificar que se siguen manteniendo y cumpliendo los requisitos establecidos en el sistema y en la norma certificada.

En caso que se identificaran no conformidades o deficiencias muy graves, como abandono del sistema, se podría suspender la certificación.

Las entidades que llevan a cabo las certificaciones han de estar acreditadas ante el organismo correspondiente, nacional o internacional, ellas deben evaluar la conformidad de un sistema, persona, producto, servicio con respecto a una norma. Se trata de una certificación que ha de ser imparcial e independiente del candidato a la certificación.

En algunos casos, un organismo acreditado puede certificar que la empresa cumple los requisitos de una de estas normas. Debido a las exigencias del mercado, de la administración y de la sociedad, los procesos de certificación, con sus consiguientes auditorias y revisiones periódicas, tanto de calidad como de medio ambiente y de seguridad laboral, han ido cobrando mayor importancia en la mayoría de las empresas industriales.

CAPITULO IV

NORMA IRAM 9900: BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES

“La participación del comercio en el Producto Bruto Provincial se ubica entre el 18% y el 20%, y genera el 44% del total de la recaudación que en concepto de ingresos brutos llega a las arcas de la Provincia. El comercio, tanto mayorista como minorista, se posiciona también como un importante generador de mano de obra y ocupa el 18% del total del empleo provincial, con un fuerte impacto movilizador a nivel de economía global”. (Coordinación de prensa del Gobierno de Mendoza año 2007).

1- PRIMEROS PASOS HACIA LA NORMA

En mayo del 2006 dentro del marco de las disposiciones del Plan de Desarrollo Estratégico del Comercio Minorista (PLADELCO), el trabajo efectuado por el Instituto de Desarrollo Comercial ⁽⁴⁾ sobre el sector en la provincia, trajo a la luz diferentes debilidades y falencias, poniendo en relieve la necesidad de establecer estándares, reglas o exigencias, comunes a todos comercios, orientadas a la calidad y en especial la atención al cliente.

Haciéndose eco de dicha situación el IDC presentó formalmente ante el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) sus inquietudes y deseos de estudiar y profundizar sobre el tema. La finalidad era diseñar un código de buenas prácticas comerciales.

Para su elaboración fueron convocados distintos sectores de la provincia relacionados con el proyecto, tales como la “Dirección de Fiscalización, Control y Defensa al Consumidor”; la “Universidad Tecnológica Nacional” (Facultad Regional Mendoza), la “Sociedad Alemana de Calidad” (DGQ Latinoamérica) y comerciantes del medio.

(4) Instituto de Desarrollo Comercial (IDC): es un ente mixto en el que participa el Ministerio de Economía de la provincia, las cámaras de comercio y universidades; creado por iniciativa del Gobierno de la Provincia de Mendoza, apoyado por instituciones académicas, agrupaciones y cámaras empresariales, con la intención de brindar un marco institucional para la participación de los distintos sectores (públicos y privados) vinculados con la actividad comercial. El IDC aborda el análisis territorial de la actividad comercial desde perspectivas económicas, sociales y urbanísticas en el territorio de forma integrada.

Todos ellos conformaron un comité interdisciplinario, que basado en normas existentes en países europeos como España y Portugal, comenzó durante el mes de junio de ese año con la redacción de una Norma propia. Dicho proyecto concluiría cuatro meses después con su aprobación y formalización a través de la publicación de la primera Norma para el Comercio minorista; **"NORMA IRAM 9900:2006 - Buenas Prácticas Comerciales - Establecimientos comerciales minoristas - Calidad en la atención a los clientes"**.

La provincia se convirtió así en el primer lugar del país y de América Latina en definir pautas para una certificación de este tipo, con la esperanza que en un futuro se lograra un alcance nacional.

Cumplidas las aspiraciones, quedaba pendiente transformar todos los conceptos teóricos en hechos concretos y aplicables. En tal sentido y con el afán de desarrollar políticas de crecimientos que mejoraran la competitividad de los pequeños y medianos comercios locales, el IDC llevo a cabo el Programa de Buenas Prácticas Comerciales (BPC).

El programa que se fundó en los siguientes principios básicos: seriedad, transparencia, fidelidad, privacidad, seguridad, orientación hacia el cliente y hacia la mejora continua; pretendía a través de la aplicación de la Norma un cambio cultural en el comercio como estrategia diferenciadora a la hora de enfrentar la competencia.

Como punto de partida a mediados de marzo del 2007, se lanzó la convocatoria a todos los comercios de la provincia que estuvieran interesados en participar del programa. Posterior a la inscripción, un grupo de profesionales especialmente formados, analizó en varias áreas a cada comercio, y determinó quien estaba capacitado para adoptar o implementar las Normas.

En este primer llamado, y debido a que modo experimental el cupo fue limitado (sólo diez); durante la selección se buscó beneficiar a empresas de distintos rubros para poder abarcar la mayor cantidad de tipologías.

El programa fue subsidiado en un porcentaje (75%) por el Gobierno provincial, y el resto del costo de implementación lo debió cubrir el comercio interesado, siendo un esfuerzo económico compartido.

Fue el IDC, el responsable de evaluar, acompañar y asistir a las empresas a lo largo de todo el proceso hasta el logro de la certificación.

2- NORMA IRAM 9900

La Norma IRAM 9900 puede considerarse una instancia previa a la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, permitiendo alcanzar muchos de sus beneficios pero a un costo sensiblemente menor.

Los comercios que, por su tamaño y recursos, no se consideran en condiciones de alcanzar la certificación de la Norma ISO, pueden acercarse a la calidad por medio de la Norma IRAM, la cual garantiza que el talento humano, edilicio, equipos, procedimientos y servicios son capaces de cumplir con los requisitos de los clientes.

Su aplicación abarca las actividades de venta de productos y la prestación de servicios que suministra el establecimiento comercial, independientemente de la naturaleza, el tipo y las características de los productos y los servicios que se comercialicen.

Esta norma insta los requisitos básicos de calidad para la atención a clientes prestados en los establecimientos comerciales minoristas. A través de su implementación se busca satisfacer deseos y expectativas de los clientes y también, en lo posible, mejorar el grado de confianza entre este y el comercio.

Su enfoque se centra en el servicio prestado durante la atención, sentando como fundamental el buen trato, la seriedad en el asesoramiento, la transparencia en la transacción comercial, la privacidad y la seguridad hacia el cliente.

Su marco de regulación contempla temas como la comunicación de precios, promociones, formas de pago, devoluciones y servicios post-venta; las condiciones físicas del establecimiento comercial, su equipamiento; el almacenamiento de productos, envases y envoltorios; la competitividad, eficiencia, condiciones de empleo, el cuidado del medio ambiente y responsabilidad empresarial, entre otros.

Define además requisitos para el personal en cuanto a la imagen y presencia, competencia necesaria y capacitación, siendo el recurso humano un factor fundamental a desarrollar y mantener para que el comercio pueda diferenciarse en calidad de atención ⁽⁵⁾.

(5) "Su contenido apunta a incorporar requisitos que sean complementarios con los de la legislación vigente y aplicable, y está orientando a quienes deseen diferenciarse, mediante la implantación de esta norma, de aquellos que solo cumplen con la legislación". (Introducción a la Norma IRAM 9900)

Incorpora también las herramientas del sistema de gestión de la calidad como ser la de Satisfacción del cliente y la Mejora continua.

Si bien las normas IRAM no son de cumplimiento obligatorio, ya que se trata de acciones totalmente voluntarias para el sector, no se excluye que a futuro el Estado las convierta en obligatorias o que los interesados en la transacción comercial la utilicen como base contractual.

3- ESTRUCTURA DE LA NORMA

El texto de la Norma se encuentra estructurado en doce capítulos:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Documentos normativos para consultar
3. Definiciones
4. Compromiso de la dirección
5. Política de calidad en la aplicación de la norma.
6. Requisitos para la atención al cliente
7. Requisitos para los elementos fijos.
8. Envase, embalaje y envolturas
9. Requisitos para los productos y servicios.
10. Requisitos para el personal.
11. Satisfacción del cliente.
12. Mejora continua.

3.1 Objeto y campo de aplicación

“Establecer los requisitos básicos de calidad de la atención a los clientes en los establecimientos comerciales minoristas, dentro del marco de las buenas prácticas comerciales.

Es aplicable a las actividades de venta de productos y a la prestación de servicios que suministra el establecimiento comercial minorista independientemente de la naturaleza, el tipo y las características de los productos y los servicios que se comercialicen.”

3.2 Documentos normativos para consultar

“Para la aplicación de esta norma no es necesario la consulta de ninguna otra”

3.3 Definiciones

En este punto se define el marco conceptual de la terminología desarrollada por la norma, y nos parece importante recalcar el concepto dado de *“Buenas Prácticas Comerciales”* ya que constituye la base de la Norma.

“3.1. Buenas Prácticas Comerciales: procedimientos comerciales necesarios para lograr la mejor calidad posible de atención de los clientes de un establecimiento comercial minorista, fundados en los principios básicos: seriedad, transparencia, fidelidad, privacidad, seguridad, orientación hacia el cliente y orientación hacia la mejora continua”.

3.4 Compromiso de la dirección

“4.1 La dirección del establecimiento debe definir, fijar y difundir su compromiso con el desarrollo y la implementación eficaces de las buenas prácticas comerciales, y con la mejora continua de la calidad de la atención a sus clientes, y debe revisarlo y actualizarlo periódicamente.....”

A la hora de llevar a cabo un sistema de calidad, es la dirección del comercio quien toma la decisión de implementarlo, para lo cual debe estar convencida de sus beneficios, ya que implica en la mayoría de los casos, un profundo cambio cultural del negocio, una nueva filosofía comercial que involucra a todos sus miembros.

La Dirección debe constituirse más como líder que como jefe, trabajando en acciones de sensibilización y persuasión hacia el resto de los miembros, creando gradualmente el clima y luego manteniendo una actitud positiva en todos.

3.5 Política de calidad en la aplicación de la norma

Podemos decir que toda política consiste en líneas de pensamiento y comportamientos a seguir para alcanzar diversas metas, en este caso, la calidad en atención al cliente.

Definir una política de calidad, es decir, delinear y acotar el compromiso a cumplir con cada cliente conlleva un gran esfuerzo. Por tal motivo, y llegado el momento, la norma recomienda a la dirección del comercio su correcta documentación. Asimismo según su criterio, establece los principios que conforman las buenas prácticas comerciales y que deberían ser tomados como punto de partida para la redacción de la política. Dichos principios enumerados a continuación, se encuentran explicados en un anexo de la norma:

- Seriedad.
- Transparencia.
- Fidelidad.
- Privacidad.
- Seguridad.
- Orientación hacia el cliente.
- Orientación hacia la mejora continua.

3.6 Requisitos para la atención al cliente

Sabiendo al cliente y la satisfacción del mismo como el fin de toda actividad comercial, la norma enumera y explica los requisitos que a su entender repercutirían positivamente en la persecución de dicho objetivo.

1. Cortesía
2. Credibilidad
3. Capacidad de respuesta
4. Comprensión de las necesidades y requisitos del cliente
5. Confiabilidad
6. Comunicación
7. Seguridad
8. Accesibilidad física.

3.7 Requisitos para los elementos fijos

Todo establecimiento comercial que desee llegar a brindar una atención de calidad, además de contemplar distintos aspectos abstractos como su cultura, filosofía o compromiso con el cliente, debe pensar en las instalaciones y el equipamiento del que necesita dotarse y mantener para completar y acompañar la venta de productos o servicios ofrecidos. En este punto la Norma establece los ítems que debe contemplar una política de calidad al respecto.

3.8 Envase, embalaje y envolturas

La venta no concluye con el asentimiento de la oferta por parte del cliente, es indispensable asegurar una buena presentación del producto al momento de la entrega y que el bien adquirido pueda ser transportado y almacenado en condiciones óptimas. Bajo estas consideraciones surge el término de packaging.

Como valor agregado para el comercio, el envase, embalaje o envoltorio es una poderosa herramienta para promocionar y diferenciar el producto o marca, y comunicar cualquier información.

La Norma prevé requisitos que deben observar dichos elementos a la vez que plantea un tema tan actual como la conciencia ecológica, al recomendar la adhesión del comercio a algún programa de reciclado o recuperación para el manejo de envases, embalajes y envolturas desechados.

3.9 Requisitos para productos y servicios

3.9.1 Productos y servicios:

La Norma introduce la necesidad de establecer criterios de control, exposición y manipulación del producto en el local.

3.9.2 Documentación de compra:

En este punto plantea tanto la normativa legal a cumplimentar como así también se sugieren los pasos a documentar en caso de que el producto deba ser entregado en el domicilio.

3.10 Requisitos para el personal

Cuando se crea un comercio, su dirección se ocupa de dotarlo de una imagen que lo identifique y perdure en el tiempo, con la capacidad de expresar quienes son, que hacen y por qué. Al mismo tiempo selecciona las personas adecuadas para desempeñar las distintas funciones a fin de alcanzar las metas planeadas, ellas se convierten así, en los embajadores responsables de transmitir la imagen que los demás percibirán del establecimiento.

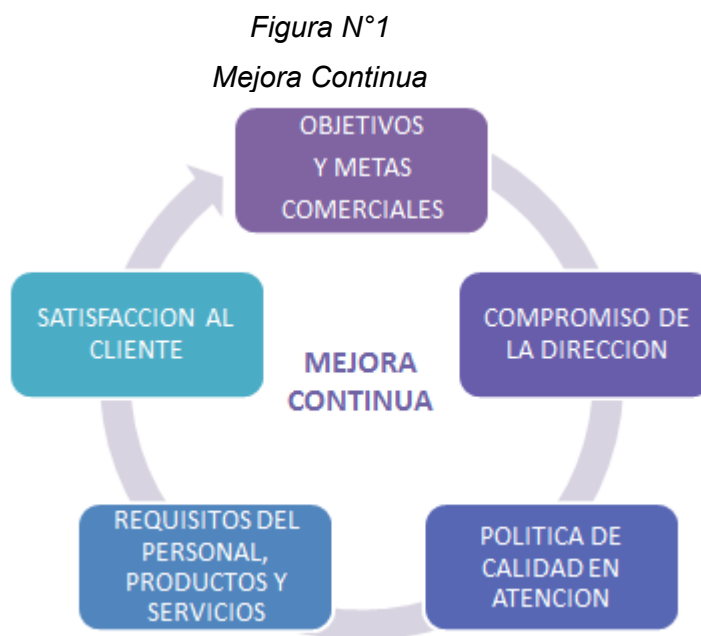
La norma bosqueja los requisitos que la dirección debe instaurar en cuanto a imagen, presencia, comportamiento, competencia y capacitación de su personal.

3.11 Satisfacción del cliente

Siendo la satisfacción del cliente el objetivo de todo comercio, y habiendo establecido una política como camino para lograrlo, resulta coherente la norma al sugerir que dicha política sea verificada constantemente mediante la creación de canales de comunicación con el receptor que permitan a través de sus sugerencias y reclamos acceder a oportunidades de mejora.

3.12 Mejora continua

Según la Norma *“La dirección del establecimiento debe esforzarse para introducir continuamente mejoras en su política de calidad de la atención a los clientes, sus objetivos y sus metas comerciales, el análisis de las quejas y los reclamos de los clientes, las respuestas que se les dé y el análisis de la reacción de sus clientes a tales respuestas”*



Fuente: Elaboración propia

“El único recurso que cuyo límite no es conocido está en las personas, en su capacidad de mejorar. El que deja de mejorar deja de ser bueno” (Oliver Cromwer)

La mejora continua consiste en la creación de un sistema organizado para conseguir cambios continuos en todas las actividades de la empresa que den lugar a un aumento de la calidad.

La norma desarrolla los pasos para lograr eficiente y eficazmente esa mejora continua.

4- BENEFICIOS

A partir de la experiencia personal en la aplicación de la Norma, los beneficios a alcanzar no serán inmediatos, como en cualquier sistema de gestión de calidad llevan tiempo.

La mejora continua es algo que evoluciona de forma lenta pero constante, si bien los resultados tardan en aparecer, los beneficios son lo suficientemente importantes como para que merezca la pena el esfuerzo.

Certificando un establecimiento comercial de acuerdo a la Norma, se lograrán entre otros, los siguientes beneficios:

4.1 Desde el punto de vista externo

- Mejora la imagen del comercio al demostrar que la satisfacción del cliente es su principal finalidad. Aumento de la percepción externa de calidad y seriedad de la empresa, y mayor prestigio social.
- Fortalecimiento del nivel de confianza con los clientes al cumplir con la entrega de los productos y /o servicios acordados.
- Aumento de la fidelidad o lealtad denotada a través de la reiteración de compra, referencia o recomendación de la empresa.
- Incremento de la satisfacción de los clientes y captación de nuevos clientes.
- Mejora de la posición competitiva del comercio, que en el tiempo permitirá alcanzar un aumento en la participación de mercado y con ello de los ingresos.
- Poder de apertura a grandes clientes que establecen como requisito a los proveedores el poseer un sistema de gestión de calidad.
- Capacidad de entrada a mercados internacionales como consecuencia de la certificación de una norma con presencia y aceptación en más de 150 países.

4.2 Beneficios internos

- Disciplina y orden interno al rever las funciones elementales de los establecimientos comerciales.
- Potenciación de las condiciones laborales, la competitividad y la eficiencia de los empleados, al tener reglas claras, conocer sus actividades y cumplir sus responsabilidades definidas por la Norma.
- El hecho de hacer a todos los miembros participes y corresponsable de los planes y objetivos de calidad se traduce en una serie de aspectos positivos para los recursos humanos. Crecimiento a nivel personal, reconocimiento por el trabajo realizado y las metas alcanzadas, satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Incremento con el compromiso con la calidad. Incremento general de la calidad de toda la organización en general, productos, servicios, procesos.
- Mejoras en cuanto a la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Aumento de la productividad y eficiencia operacional.
- Mejor uso de los recursos y reducción de costos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de todos los beneficios antes mencionados.
- Permite identificar nuevas oportunidades para optimizar los objetivos planteados y alcanzados, al orientar al comercio hacia la mejora continua.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante oportunidades cambiantes del mercado.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

5- Estado actual de la norma: revisión

En el año 2011 se propuso a la Dirección de Normalización del IRAM la revisión de la Norma IRAM 9900 en función a la experiencia fundada en las experiencias de varios comercios de Mendoza y el resto del País que desde septiembre del año 2006 están implementando y certificando la norma mencionada.

A tal efecto, el pasado 30 de agosto se reunieron, en el IRAM, el IDC, instituciones de distintas provincias y del Gran Buenos Aires, Defensa al Consumidor de la Nación, Centro Pymes de Comahue, entre otros profesionales de Mendoza.

Con esta revisión se pretende confeccionar una guía de aplicación para facilitar su implementación en todos los establecimientos comerciales sea cual fuere su tamaño, también tiene como objetivo incorporar la utilización del término consumidores, ya que muy pocas personas son clientes de un comercio, pero todas si son consumidores.

A partir del mes de mayo 2012 se encuentra en estado de discusión pública para ser evaluada por las Cámaras y el sector de comercios, con el fin de que en agosto del presente año se encuentre aprobada y vigente para su utilización de los comercios certificados y que en forma voluntaria decidan también certificar.

El desafío más grande para el IRAM fue la logística con la incorporación de la herramienta de reuniones virtuales. La reunión se convoca en todas las filiales IRAM del país y en la sede Central del IRAM y se conectan a través de la Web. Esto les permite la verdadera federalización de la norma y facilita a todos los expertos del tema su participación.

La confianza mutua entre quienes participan de una transacción comercial es uno de los cimientos básicos del comercio y el llevar a cabo dicha transacción comercial bajo una norma de calidad asegura la transformación de los consumidores a clientes.

Adicionalmente, el IDC forma parte del grupo de trabajo encargado de la revisión de la norma BPC aportando sus experiencias.

En el contexto de este programa el IDC desarrolló en conjunto con el IRAM un programa de "Formación de profesionales implementadores" de la norma de Buenas Prácticas Comerciales, que se desarrolló durante el mes de noviembre 2011, participando 35 nuevos consultores. La convocatoria generó un gran interés en la comunidad de profesionales asesores de empresas de Mendoza, superando ampliamente el cupo de la capacitación.

CAPITULO V

PROGRAMA BPC (Buenas prácticas comerciales) ***IMPLEMENTACION DE LA NORMA IRAM 9900:2006***

“Del dicho al hecho, solo un trecho...”

1- ETAPA PREVIA

Antes de pensar en una implementación, el IDC como gestor del Programa hubo de conformar un equipo técnico el cual quedó integrado por un Coordinador General, dos personas encargadas de la estrategia y revisión final, y tres miembros más destinados a la parte operativa.

Este equipo tuvo como primer objetivo la adaptación práctica de los conceptos expuestos por la Norma. Se desarrolló así un esquema de implementación de tres etapas que dependiendo del tamaño del comercio permitiera en un plazo de 8 a 12 meses la certificación de la Norma.

Para el momento de su presentación a los comercios, dicho esquema procuraba brindar una perspectiva integral de lo que se pretendía. Al mismo tiempo, el planteo de acciones progresivas, buscaba la creación de vínculos de confianza entre dirección y personal, que en pos de un objetivo común, rompieran paradigmas y facilitaran los cambios.

Cuadro N°1

Programa BPC (Buenas prácticas comerciales)



PROGRAMA BPC (Buenas prácticas comerciales)

ETAPA 1

1.1. Diagnóstico situacional y organizacional

1.2. Planificación estratégica (IRAM 9900, Puntos 4/5).

- Visión
- Misión
- Política de calidad de atención
- Objetivos de calidad de atención

1.3. Organización (IRAM 9900, Puntos 4/10)

- Organigrama
- Perfiles de Puesto
- Mapa Funcional

1.4. Comunicación (IRAM 9900, Puntos 4/6)

- Imagen Institucional
- Plan de Comunicación interno.

ETAPA 2

2.1. Plan de Seguridad e Higiene

- Requisitos de los elementos fijos: (IRAM 9900, Puntos 6, 7 y 9)

2.2. Documentación – Manuales Operativos

- Procedimientos generales.
- Procedimientos operativos e Instructivos.
- Manual de calidad de atención

2.3. Calificación y capacitación del personal (IRAM 9900, Punto 10)

- Plan de Capacitación Anual basado en la atención al cliente.
- Definición de la Evaluación de los RH.

2.4. Seguimiento y medición (IRAM 9900, Puntos 11/12)

- Medición de la Satisfacción del Cliente.
- Tratamiento de las quejas y reclamos.

ETAPA 3

3.1. Auditoría Interna de seguimiento.

3.2. Revisión y orden documental.

2- PRIMERA CONVOCATORIA

A mediados de marzo del 2007, se lanza la invitación a los comercios a participar del programa BPC. Para acceder, los interesados debían inscribirse completando un formulario de contacto en la página oficial del Instituto teniendo como fecha límite el 20 de abril de dicho año.

Si bien el programa era de carácter provincial, la novedad del mismo hizo que a modo de prueba piloto se adoptaran ciertas restricciones al momento de querer llevarlo a la práctica:

- El llamado se circunscribió a comercios del Gran Mendoza. El 90% se concentra en esta zona y las cortas distancias ayudarían a un mejor seguimiento.
- Se excluyó en una primera instancia a los establecimientos asociados al rubro gastronómico. La manipulación de alimentos requiere de cuidados especiales que exceden la norma.
- El cupo procuró beneficiar a empresas de diferentes rubros y tamaños.

Cerrada la inscripción, se evaluó a cada empresa en aspectos tales como el cumplimiento de legislaciones vigentes, habilitaciones específicas a cada rubro y situación impositiva entre otros. Como resultado se extrajo una lista de potenciales de los cuales fueron seleccionados distintos comercios abarcando los siguientes rubros:

1. Indumentaria y accesorios para bebés y niños.
2. Venta de blanco para el hogar.
3. Salón de entretenimientos infantiles.
4. Accesorios para el automóvil.
5. Calzados.
6. Óptica.
7. Sederías.



Mediante sesiones informativas en la sede del IDC, y con modalidad de desayunos de trabajos, se explicó a los participantes las principales características de la Norma, los

beneficios de su aplicación y los aspectos generales de su implementación y certificación. Asimismo se plantearon los costos del proyecto y su financiación.

La revalidación como cualquier sistema de gestión de calidad, debería realizarse una vez al año.

Al cabo de aproximadamente un mes de iniciado el proceso, la formalización legal a través de la firma de un acuerdo entre las partes permitió dar inicio a las etapas de implementación.

3- IMPLEMENTACIÓN

3.1 Etapa 1

Valiéndose de reuniones periódicas, se realizó un trabajo de manera conjunta. Por su lado la dirección del comercio, siguiendo ciertas pautas y aplicando distintas herramientas provistas previamente por el IDC, desarrollaba cada ítem de la etapa en un lapso de una a dos semanas. Finalizado éste, el IDC, a través de su equipo técnico, revisaba lo efectuado, proponía ajustes de ser necesarios u otorgaba la aprobación que permitía acceder al paso siguiente.

3.1.1 Diagnóstico situacional y organizacional:

¿Quién soy?, ¿Dónde estoy?, ¿Cuál es mi situación?

Utilizando como guía la herramienta FODA, por medio de un análisis interno del negocio y de éste en su entorno, se identificaron puntos fuertes u oportunidades como también las deficiencias o amenazas que podía tener cada comercio para su crecimiento.

Tabla N°2
FODA

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puedo mitigar las mismas?
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las amenazas en el mercado? ¿Cómo puedo proteger a la empresa de dichas amenazas?

3.1.2 Planificación estratégica (IRAM 9900, Puntos 4/5)

¿En qué deseo convertirme?

Con la información del punto anterior como base, se le propuso al comercio definir su razón de ser y sus metas a futuro, es decir, la misión y visión.

Como premisas para su redacción se estableció que las mismas deberían ser claras, inclusivas y a la vez motivadoras para todos los integrantes de la empresa.

Citamos a continuación ambos elementos correspondientes a un comercio dedicado a la venta de blanco para el hogar.



VISION: Buscamos fortalecer el espíritu emprendedor de nuestra familia, para seguir generando desarrollos exitosos, manteniendo y fomentando los valores éticos que nos han permitido crecer.

MISION: Nos proponemos: Ser la mejor opción para el cliente a la hora de satisfacer sus necesidades de vestir su hogar a la moda, con estética y belleza, brindando productos acordes a sus posibilidades con una óptima relación precio-calidad y las mejores opciones de medios de pago

3.1.2.1 Política de calidad de atención:

Para completar el marco estratégico, el próximo paso fue elaborar la Política de Calidad, punto de sumo valor dentro del proceso de calidad ya que manifiesta el compromiso del comercio para con sus clientes.

Ésta debía adaptarse según la filosofía y cultura organizacional del comercio a los principios que al entender de la norma conforman las Buenas Prácticas Comerciales, quedando en uno de los casos, reflejados del siguiente modo:

Figura N°2
Política de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Lograda una comprensión más acabada de la fundamentación del programa a un nivel gerencial mediante el desarrollo de los puntos anteriores, estos debieron ser puestos a conocimiento y explicados a todas las partes involucradas a fin de obtener su consenso y compromiso a futuro.

En consonancia y dependiendo de las características de los comercios se organizaron reuniones informales o capacitaciones dirigidos al personal, a la vez que mediante soporte gráfico expuesto generalmente en el salón de ventas para captar la atención, se transmitieron estas ideas a proveedores y clientes.

Podemos decir que aquí es donde se estableció un punto de inflexión, ya que lo plasmado por escrito se convirtió en un compromiso de trabajo, con la gerencia de la empresa a la cabeza del mismo.

3.1.2.2 Objetivos de la calidad de atención:

¿Qué pasos debo cumplir para alcanzar mis metas?

Definido el compromiso del comercio con sus clientes, era necesario establecer un camino, en tal sentido junto a la dirección se trabajó sobre la redacción de los objetivos de calidad teniendo en cuenta diferentes aspectos:

- Debían estar enmarcados en la política de Calidad.
- **Claros.** Su definición no debería dar lugar a dudas u otras interpretaciones que produjeran resultados no deseados.
- **Realizables.** Factibles de concretar con los recursos disponibles y en los tiempos fijados.
- **Medibles.** Su descripción debía incluir los indicadores necesarios que permitieran confirmar su cumplimiento, cómo se relevarían esos datos, y quienes serían los responsables de la evaluación de los mismos.

Tabla N°3

Ejemplo: Matriz de Objetivos y Metas.

OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
OPTIMIZAR la satisfacción del cliente	Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes del 90 %	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados) x 100	Mensual	GERENCIA / Ventas
	Disminuir la cantidad de reclamos de clientes	Numero de reclamos recibidos	Mensual	GERENCIA / Ventas
	Atender el 100 % de los reclamos en el plazo de dos días	(Reclamos atendidos en menos de dos días de recibidos / reclamos recibidos) x 100	Mensual	GERENCIA / Ventas
INCREMENTAR eficazmente la gestión comercial.	Aumentar la venta por vendedor en un 10%	(Unidades vendidas por vendedor/ Unidades totales) x 100	Mensual	GERENCIA / Ventas
	Aumentar en un 10% la participación del producto XXX	(Unidades vendidas del producto XXX/ Unidades totales) x 100	Mensual	GERENCIA / Ventas
	No tener más de un 5% mensual de productos devueltos por el cliente	Cantidad de Unidades defectuosas devueltas	Mensual	GERENCIA / Ventas
MEJORAR la atención y servicio brindado	Elevar las competencias del personal del comercio.	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) x 100	Semestral	GERENCIA / Administración
	Nivel de compromiso con el sistema de calidad	Evaluación de desempeño	Anual	GERENCIA / Administración

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Organización (IRAM 9900, Puntos 4/10)

¿Con qué estructura cuento para alcanzar las metas?

3.1.3.1 Organigrama:

En general, la mayoría de comercios minoristas, constan de una estructura que se caracteriza por ser implícita y sustentada muchas veces en opiniones como: “Solamente trabajan 10 empleados, que son amigos, se conocen de forma muy cercana y saben cuáles son sus tareas”.

Se hizo necesario entonces significar en forma esquemática la naturaleza de los distintos comercios, su organigrama. Este reflejaría las unidades que los integran, sus posiciones, niveles jerárquicos, relaciones e interdependencias.

Para su armado se trabajó a la par de los directivos de cada área. Se verificó así, que la mayoría de los comercios minoristas poseían varios cargos en común: dueño o gerencia general, encargado de depósito, encargado del local, vendedores, cajeros, administrativos, auxiliares.

Una vez enumerados, se les dio un orden organizacional, ubicándolos de forma descendente según su jerarquía o posición dentro del establecimiento.

Esta representación gráfica, desempeñó un papel informativo muy importante permitiendo a todo el personal y de manera sencilla, tener una perspectiva general del establecimiento mostrando las relaciones que existen entre las diversas áreas y puestos, en conexión con sus superiores, pares y supervisados si los había.

Hay que comprender que la función del organigrama no es exactamente saber quién es quién dentro de la empresa, sino que sirve de mapa a quien ocupa un puesto, responde a cada persona que trabaja en la empresa la pregunta ¿Quién soy aquí?

“Una empresa que tenga una identidad clara por medio del organigrama, también le da identidad a sus colaboradores” (Pineda, Axel)

3.1.3.2 Perfiles de Puesto:

El paso siguiente fue así elaborar los perfiles de cada puesto de trabajo.

El proceso llevó a definir nuevamente en conjunto con la dirección, las actitudes y cualidades fundamentales para una adecuada ocupación de los cargos.

A tal fin, se confeccionó una guía con los siguientes ítems:

- Características generales: puesto, superior directo, subordinados y pares.
- Requisitos básicos: edad, sexo, estado civil, estado físico, otros requerimientos complementarios (movilidad propia)
- Requisitos cognoscitivos (nivel de formación): estudios mínimos esenciales, estudios adicionales, conocimientos técnicos.
- Experiencia laboral
- Requisitos comportamentales (características personales)
- Condiciones laborales (horarios, remuneración y demás beneficios)

A posteriori con toda la información adquirida el equipo técnico del IDC confeccionó los perfiles que luego fueron entregados al comercio para su revisión, ajuste y aprobación.

Estos documentos enumeraban los requisitos ideales a cumplir, por lo que solo debían tomarse como base o guía para seleccionar el aspirante más adecuado. Por otro lado al momento de implementar la norma, los comercios ya estaban en marcha y la mayoría de los cargos cubiertos. En dichos casos los perfiles de puesto resultaron de vital ayuda para delinear programas de capacitación a futuro que sortearan esas diferencias.

3.1.3.3 Mapa funcional:

A fin de completar el escenario fue necesario mostrar y especificar las características, funcionamiento y dinámica de los cargos.

El mapa funcional resume las tareas de cada puesto, por lo tanto debía describir brevemente y con claridad las funciones primarias y secundarias necesarias para el eficiente desempeño de las actividades asignadas al personal según su lugar en el negocio.

Una vez dado a conocer éste permitió:

1. Al personal existente: optimizar los tiempos de trabajo al definir responsabilidades y evitar el solapamiento de tareas.
2. Al personal nuevo: su uso durante la inducción ofreció un panorama general de las funciones y responsabilidades del cargo al que había sido asignado.

3. A la dirección: facilitaría un marco de referencia al momento de realizar las evaluaciones de desempeño.

Tabla N°4
Mapa Funcional

MAPA FUNCIONAL		
Sector/ área: VENTA		
Puesto: VENDEDOR		
Supervisa: Responsable del Salón		
PROPOSITO CLAVE Realizar adecuadamente el procedimiento definido por el comercio en la actividad de Atención al cliente.	Funciones Primarias	Funciones Secundarias
	a) Atender al cliente en el proceso de venta, disponiendo los productos según las pautas de comercialización del establecimiento.	a1) Incorporarse puntualmente a la actividad, permaneciendo en su puesto de trabajo durante la jornada laboral establecida.
		a2) Identificar correctamente los distintos sectores del local de ventas.
		a3) Recibir, atender, asesorar y vender los productos conforme a los parámetros preestablecidos en el Manual de Atención, PE de Ventas, Instructivos y demás documentos.
		a4) Transmitir a los clientes información si alteraciones en sus contenidos.
		a5) Resolver y/o canalizar en todo momento, cualquier desconformidad o reclamo por parte del cliente. Ofrecer el Libro de Sugerencia.
		a6) Efectuar las devoluciones y cambios de los productos, en tiempo y forma.
	b) Mercadería en condición de venta	b1) Verificar que todos los productos estén etiquetados con los precios y códigos de descripción de mercadería.
		b2) Verificar cualquier faltante del sector, comunicando de ello al Responsable del Salón.
		b3) Colaborar en el aprovisionamiento del punto de venta, su armado y mantenimiento operativo.
c) Disponer y acondicionar el espacio de trabajo.	c1) Realizar el armado de vidriera.	
	c2) Asumir el cuidado responsable de todos los elementos del espacio de trabajo.	
	c3) Mantener la higiene y orden en el espacio del trabajo, exhibidores y productos para la venta	

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Comunicación (IRAM 9900, Puntos 4/6)

3.1.4.1 Imagen Institucional:

La imagen corporativa o institucional es actualmente uno de los elementos más importante que los negocios tienen a su disposición para hacer comprender a su público, quienes son, a que se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

El IDC se encontró frente a un gran reto al intentar encarar la imagen de los comercios participantes. Muchos de ellos surgieron en otras épocas como emprendimientos

familiares sin que el logo o isologo adoptado en ese entonces fuera pensado con las connotaciones actuales. Llevado a la práctica éste era utilizado sólo en la cartelería, en las bolsas o como un ícono en la facturación. Tampoco existía una preocupación en cuanto a los colores empleados, éstos variaban según la imprenta de turno.

En la actualidad la imagen tiene varios factores para analizar: no solo lo que se comunica o la forma de presentar los productos y servicios, hay que tener en cuenta los aromas y los colores relacionados con la empresa.

“La imagen institucional se puede definir como una evocación o representación mental que crea cada individuo, formada por una cantidad de atributos referentes al comercio, cada uno de esos atributos pueden variar, y pueden coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009). Por tanto, es algo que se manifiesta internamente en cada individuo, y así, la imagen que una persona tenga de una empresa, puede ser totalmente diferente a la que tenga otra.

Si bien la norma no plantea exigencias al respecto, pero a fin de mantener una coherencia en la búsqueda de calidad en la atención, surge del IDC siempre dentro de las posibilidades y realidad de cada empresa el intentar dar a la imagen la relevancia que precisa.

Dentro del asesoramiento y con la colaboración de un diseñador se revisaron los siguientes puntos:

1. Se unificó el logo de cada comercio: se reglamentaron las tipografías, proporciones, se definieron los pantones a emplear.
2. Utilización del logo: se estandarizaron los formatos en cuanto a membretes, firmas y demás elementos de comunicación internas y externas al comercio.
3. En algunos casos la utilización de los colores se transfirió a la ambientación del local y uniformes del personal.

3.1.4.2 Plan de comunicación interno:

A medida que se avanzaba en la implementación se fueron compartiendo los primeros logros a todo el comercio de diferentes formas favoreciendo la motivación, creando sentido de pertenecía, y proyectando una imagen positiva al exterior.

Evidenciada así la necesidad de transmitir internamente distinta información de la manera más eficiente posible se propuso crear un Plan de Comunicación.

El mismo detallaba las diferentes herramientas por las cuales se canalizarían de forma sistemática y estructurada la comunicación propia o ajena del establecimiento a cada uno de los integrantes:

1. **Tablón o pizarrón de anuncios:** intenta dotar al personal de un espacio físico donde difundir y colocar por escrito todas las noticias pertinentes, directivas del comercio, instructivos, avisos generales. Debía estar al alcance de todos, por lo que su ubicación era muy importante. Por lo general el responsable de su vigencia y actualización era el área administrativa, aunque la designación dependía de cada negocio.
2. **Notificaciones Internas:** formalizaba las noticias de interés para el personal, dejando sentada en algún soporte la información. Las mismas podían estar enumeradas y firmadas por quien la emitía y si era necesario la corroboración del que era notificado. Era preciso indicar en el encabezado de que área provenía y hacia quien iba dirigida. Debían ser realizadas por duplicado, una se colocaba en el avisador y la otra se archivaba para llevar un registro de las mismas en la Carpeta de Notificaciones.
3. **Reuniones Internas:** Tenían como finalidad crear un espacio de interacción entre los diferentes integrantes del comercio, siendo un lugar de encuentro para exponer propuestas, inquietudes o dar a conocer directivas, políticas o novedades. La información a comunicar, determinaba el tipo de reunión, siendo solo gerenciales, con supervisores, con el personal o con todos los niveles jerárquicos.

La modalidad de las mismas, podía variar desde desayunos de trabajos hasta algo más formal siempre que se planificara el tiempo de duración para evitar perder la dinámica y eje de la situación. Estas se avisaban con anterioridad, y se adelantaban los temas a tratar, ayudando a optimizar tiempos y efectivizar sus resultados.

Si se requería se formalizaban mediante una minuta de reunión que resumía los temas tratados, sus resoluciones, conclusiones y demás acotaciones, como así también plazos a cumplir o si quedaba algún tema pendiente de tratar.

3.2 Etapa 2

3.2.1 Plan de Seguridad e Higiene: (IRAM 9900, Puntos 6, 7 y 9)

Habiéndonos ocupado durante toda la primera etapa de definir y organizar la naturaleza de la empresa llegó el momento de prestar atención al medio físico que acompaña y en el que se desenvuelven todas las actividades del comercio.

Con la asistencia de un profesional, y a fin de cumplir con los distintos ítems de la Norma y exigencias de la legislación vigente se confeccionó el Plan de Seguridad e Higiene.

Mediante un relevamiento de las instalaciones y en base a las estrategias comerciales previas planteadas se delimitaron sectores públicos y privados, zonas de depósito, atención al público, oficinas, sanitarios, etc. Fueron distintos factores como accesibilidad, iluminación, ventilación y vías de evacuación los que condicionaron las posibles disposiciones, tipo de mobiliario, señalética y políticas de mantenimiento a emplear en todo el establecimiento.

Si bien todas estas medidas redundan en beneficios, a la hora de su ejecución los costos no son menores y tuvo que pensarse en los alcances y plazos adecuados a cada comercio.

Resulta interesante destacar la tarea llevada a cabo en distintos sectores como los depósitos que al no ser de acceso público quedaban relegados. En ellos las mejoras realizadas en infraestructura, orden y limpieza permitieron como resultado adicional garantizar la trazabilidad y conservación del producto desde que es recibido hasta su venta.

El Plan de Higiene se completaría en etapas posteriores con la redacción de los procedimientos e instructivos respectivos y la formación de los ejecutores.

3.2.2 Documentación:

Esta etapa tendió a completar lo efectuado en la fase anterior en relación al Capital Humano, durante la misma el personal del comercio cobró mayor protagonismo siendo su colaboración de vital importancia.

Si bien el texto de la Norma no exige de manera específica qué se debe evidenciar, establece que varios de sus puntos sean documentados por dos razones:

1. Estandarizar actividades: asegura que las mismas sean ejecutadas de igual manera todas las veces independizándolas de quien las lleve a cabo.
2. Registro de históricos: facilita el control, y permite realizar mediciones, y análisis estadísticos de los resultados para la toma de decisiones.

Se propuso así elaborar una serie de documentos, tomando como referencias las pautas y exigencias definidas en la norma ISO 9001:2000 para luego adaptarlos a los requerimientos de la norma IRAM y según las características de cada establecimiento.

Definido un marco de acción se trabajó junto al comercio en la confección de diferentes MANUALES OPERATIVOS:

3.1.2.1 Procedimientos generales: PG Sectores y RRHH.

Identificados los procesos claves de cada área que conforma la estructura del establecimiento, se definieron lineamientos estratégicos para cada uno de ellos orientados a la calidad, como así también de cualquier otro proceso que acompañara o fuera de apoyo para dicha gestión (RRHH).

3.1.2.2 Procesos y procedimientos operativos: (PE) por sector e Instructivos de trabajos.

En ellos se describió como se realiza una determinada tarea y de qué manera se relacionan o interactúan unas con otras. Se dio respuesta a las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde y por qué se realiza la actividad. Quedó así asegurada de manera general la ejecución efectiva y control de los procesos, a la vez que se establecieron obligaciones y derechos para cada puesto de trabajo.

No todos los procedimientos deben ser documentados y en el afán de querer dejar registro de la totalidad se puede correr el riesgo de crear un exceso de documentación improductiva. Para evitar caer en la tentación de evidenciar tareas no necesarias ni relevantes, fue preciso tener en cuenta los siguientes puntos: se partió de los cargos especificados en el organigrama, de cada uno de ellos se realizó una lista de actividades diarias y sus principales procesos, luego se definió cuáles de estas actividades son importantes para la calidad eliminando las que no y ponen en peligro o afectan de manera significativa al ser mal manejadas (Mapa Funcional). En base a esto, para cada procedimiento, se hizo un diagrama con las tareas que encerraba el proceso y un esquema de los puntos que debían incluir en su contenido.

Estos documentos se complementaron con las Instrucciones de trabajo, que describían en forma específica, detallada y ordenada los pasos a seguir para realizar una determinada tarea o actividad correctamente según cada puesto. Para su mejor comprensión en algunos casos se acompañó de diagramas de flujos o flujo gramas.

Dentro de la documentación se tuvo en cuenta la correlación en la identificación de aquellos elementos que proporcionan información, resultados o evidencia de las actividades desempeñadas, con el procedimiento de pertenencia.

Durante su elaboración, el IDC trabajó en conjunto con el personal directamente afectado al proceso a formalizar, el cual apoyándose en ciertas pautas relato paso a paso su tarea. Para salvar errores de interpretación, luego de su confección se solicitó al personal su revisión, para finalizar con el control y aprobación de la gerencia.

Se hizo notar además al comercio, la importancia de mantener el fácil acceso a los documentos para su consulta en cualquier momento con la previsión su deterioro o extravío.

Como hemos mencionados anteriormente, la norma busca lograr la calidad por medio de la mejora continua, aseveración que comprende también a los procesos. Esto quedó reflejado en los procedimientos o instructivos documentados de modo se deba aplicar un control periódico sobre los mismos para asegurar su actualización.

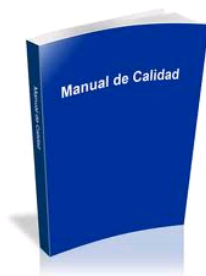
3.1.2.3 Manual de calidad de atención:

A diferencia del tradicional Manual de Calidad que exige en general cualquier Norma, éste sólo detalla los puntos vinculados con la atención a los clientes.

Se diseñó un modelo general para todos los comercios aunque su contenido y extensión se adaptó a las características de cada uno de ellos.

Capítulo 1:

- Historia.
- Visión.
- Misión.
- Política de calidad.
- Organigrama
- Roles y funciones.



- Funcionamiento del comercio.

Capítulo 2: Estándares de calidad de atención al cliente.

Capítulo 3: Pautas de comportamiento interno.

Capítulo 4: Manejo de reclamos y quejas.

Una vez concluido, este podría emplearse como carta de presentación del comercio y como elemento de inducción del nuevo personal dando a conocer los lineamientos generales de la organización.

Al igual que el resto, el manual de calidad de atención debió ser aprobado por la dirección del establecimiento con el compromiso de ser revisado como mínimo una vez al año de manera de garantizar su coherencia con los nuevos requerimientos en la atención de los clientes.

3.2.3 Calificación y capacitación del personal (IRAM 9900, Punto 10)

3.2.3.1 Plan de capacitación anual basado en la atención al cliente:



Reconocido el rol fundamental del personal del comercio para alcanzar la calidad en la atención al cliente, es necesario prepararlos de la mejor manera posible, a través de la formación continua.

En línea con este enunciado y durante el tiempo que duró la implementación, el IDC desempeñó dos papeles, respecto a la capacitación.

Por un lado sugirió y asesoró a la dirección en la elaboración de un Plan de Capacitación Anual que tenía por objetivos: a) hacer frente a las diferencias manifiestas entre los documentos ya concebidos respecto a las competencias que demandaba un puesto y el personal que en ese momento estaba afectado al mismo; b) en vista a un futuro prever formaciones enriquecedoras (trabajo en equipo, satisfacción del cliente interno, oratoria, inglés técnico, primeros auxilios, ART, etc.).

Por otro lado y en concordancia con el proceso de implementación, fue el IDC el encargado de introducir en dicho plan y a la vez impartir al conjunto de personas involucradas toda la capacitación referida a la Norma. Las diversas exposiciones llevadas a cabo por el personal del IDC abarcaron como mínimo los siguientes temas:

- Norma IRAM 9900
- Manual de calidad
- Roles y funciones
- Procedimientos específicos
- Plan de higiene y seguridad

Además y siempre en acuerdo con el comercio se brindaron otros cursos tendientes a completar los conceptos de calidad.

Toda la capacitación brindada fue debidamente documentada mediante un registro que luego fue volcado al legajo de cada empleado, asimismo y como constancia se entregaban certificados de asistencia a los participantes.

3.2.3.2 Definición de la evaluación de los RH:



Al avanzar en la implementación se fueron estableciendo diferentes procedimientos e instructivos para cada área del comercio, como así también funciones y responsabilidades para el personal. Pasado el tiempo requerido de adaptación, una forma de medir el nivel de expectativas alcanzado era a través de la Evaluación de desempeño.

La misma permitiría calificar la eficacia y medir el grado de cumplimiento individual de las funciones y objetivos establecidos para cada puesto.

Fue muy importante a la hora de su ejecución el hacer notar tanto a la dirección como empleados los beneficios de un buen uso de esta herramienta como factor de acercamiento y crecimiento y no de juzgamiento o castigo.

En la práctica existen diferentes formatos, por lo que el equipo técnico del IDC con el consentimiento final de los directivos trató de estandarizar el modelo de aplicación para todos los comercios priorizando la facilidad en el uso y confiabilidad en los resultados.

Para su elaboración se determinaron los elementos esenciales a evaluar relacionados con los siguientes temas:

1. Principales actividades y responsabilidades definidas para cada puesto (en el mapa de roles y funciones o procedimientos).
2. Conocimientos sobre la norma.

3. Actitudes requeridas por cada perfil definido.
4. Imagen y presencia de acuerdo al cargo.

A cada ítem se le otorgó un puntaje o escala, el cual debería ser completado en forma semestral o anual por el superior inmediato basado en sus observaciones directas sobre las actuaciones o resultados concretos denotados por el evaluado durante ese período específico de tiempo.

Una vez efectuada la evaluación, la jefatura le comunicaría los resultados al empleado por medio de una reunión personal con el fin de destacar los puntos a favor, denotar las dificultades y salvar equivocaciones, pudiendo plantearse sugerencias que lleven a proponer nuevos objetivos para el próximo periodo.

3.2.4 Seguimiento y medición (IRAM 9900, Puntos 11/12)

3.2.4.1 Medición de la satisfacción del cliente:



La satisfacción es una respuesta emocional del cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio, es el proceso por el cual percibe y evalúa la experiencia vivida en comparación con sus expectativas previas.

Claro está que ella influirá positivamente o no en las futuras relaciones con el comercio, por tal motivo se debía conocer su opinión y sugerencias.

De entre los posibles métodos factibles de llevarlo a la práctica se seleccionaron los siguientes:

1. Encuesta de satisfacción - Llamada telefónica.
2. Buzón de sugerencia.
3. Libro de sugerencias.

Encuesta de satisfacción:

Lejos de aspirar realizar una investigación de mercado y debido a la resistencia que ofrece en general la gente, se acotaron lo más posible las variables a medir buscando por un lado sencillez de interpretación y por otro, minimizar los tiempos de llenado.

Gráfico N°3

Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCION						
1. Tipos de Clientes:						
<input type="checkbox"/>	Mamá					
<input type="checkbox"/>	Papá					
<input type="checkbox"/>	Abuelo/a					
<input type="checkbox"/>	Tío/a					
<input type="checkbox"/>	Amigo/a					
2. Como se enteró de la existencia del comercio:						
<input type="checkbox"/>	Por referencia					
<input type="checkbox"/>	Publicidad					
<input type="checkbox"/>	Promoción					
<input type="checkbox"/>	Otro (especificar).....					
3. Su opinión sobre los siguientes aspectos en escala de excelente, muy bueno, bueno, regular y malo:						
		E	MB	B	R	M
	Atención					
	Servicios					
	Calidad del producto					
	Disponibilidad del producto					
	Asesoramiento					
	Comunicación al cliente					
	Seguridad					
4. Espacio destinado a colocar alguna sugerencia.						
.....						
.....						
.....						
5. Para finalizar se bien siempre las encuestas deben ser anónimas para lograr que sean sinceras, se consulta por si desea dejar sus datos personales:						
Nombre y Apellido:.....						
E-mail:						
Teléfono:						

Fuente: Elaboración propia

Ubicadas en línea de caja, se solicitó a los clientes si deseaban completarlas mientras abonaban la compra, alegando que su opinión era la única manera de mejorar el servicio brindado.

De manera complementaria y en otros casos como empresas de servicio en los que se contaba con los datos del cliente, las encuestas se realizaron vía telefónica.

La cantidad debía ser proporcional al tamaño del negocio para alcanzar una respuesta representativa (entre 30 y 50) y al comienzo se intentó que los resultados fueran mensuales para ayudar a ajustar el sistema de calidad implementado.

El procesamiento era manual. Las respuestas eran volcadas a una planilla en formato digital, de la cual se podía mediante gráficos de barras realizar un análisis estadístico que una vez transmitido a los directivos facilitaba la toma de medidas necesarias para mejorar la calidad percibida por el cliente.

Con aquellos clientes que aportaron sus datos, las encuestas permitieron además organizar una base de datos y crear una vía de comunicación directa para dar a conocer promociones, eventos y demás actividades realizadas por el comercio.

Buzón de sugerencias - Libro de reclamos:

Otra forma de abrir canales de comunicación es por medio del **Buzón de sugerencias** y el **Libro de reclamos** al cual se prefirió denominar **Libro de sugerencias**, cambiando su connotación a la de oportunidad de mejora.

Ambos pretenden captar la opinión de los clientes en cuanto al funcionamiento del comercio, los productos o cualquier otra inquietud. La diferencia entre ambos radica en el grado de formalidad al asentar la misma.

Siendo el Libro de sugerencias de mayor relevancia a la hora de recepcionar los reclamos se les solicitó a los clientes sin ser obligatorio, que además de especificar la queja o sugerencia suministraran sus datos personales: nombre, apellido, DNI y algún contacto (teléfono o e-mail) a efectos de poder comunicarles la resolución dada a la misma.

El uso de un cuaderno como Libro de sugerencias con hojas numeradas evitaba cualquier tipo de manipulación. Para impedir daños, si bien se encontraba a disposición de

los clientes, el mismo era guardado hasta que se lo solicitase. Su existencia se informaba mediante un cartel en algún lugar visible del local, generalmente en línea caja.

3.2.4.2 Tratamiento de las quejas y reclamos:

El procedimiento adoptado consistió en la transcripción de las notas dejadas tanto en el Buzón como en el Libro de sugerencias a un registro para que luego, a través del empleado designado, se procediera a su análisis detectando causas, posibles mejoras y acciones correctivas las que también quedaban asentadas.

Una vez puestas en práctica dichas acciones y habiendo dado respuesta al problema, si era requerido se redactaban o modificaban los procedimientos o instructivos correspondientes.

Para concluir, de ser posible se comunicaban los resultados al cliente.

3.3 Etapa 3



Concluida la Etapa 2, el proceso de implementación se encontraba a pleno y se hizo necesario re-visionar lo actuado, los resultados ya obtenidos, y replantear las estrategias a fin de obtener la certificación de la calidad en la atención en los tiempos previstos.

3.3.1 Auditorías internas de seguimiento:

El primer paso fue poner en práctica las auditorías internas, herramienta de gestión denominada de esta manera por ser efectuada en el seno de cada comercio y por el propio personal.

Su objetivo es verificar el cumplimiento de las disposiciones acordadas relativas a la calidad que existen dentro de la organización, darle seguimiento a los procesos y al producto en cada una de sus etapas y establecer las medidas necesarias para corregir los desvíos. Con ellas se puede juzgar el grado de consecución y maduración del sistema de calidad y en general establecer el nivel de eficacia que se ha conseguido al llevarlo a cabo.

Luego de seleccionar a los empleados que presentaban la predisposición y objetividad requeridas, se procedió a capacitarlos a fin de que pudieran calificar como auditores internos.

Paralelamente a la capacitación se desarrollaron las **Hojas de datos** o **Check list**. Teniendo como base el “**Mapa funcional**” y al manual “**Procesos y procedimientos operativos**” se definieron qué operaciones, situaciones o comportamientos serían objeto de verificación.

Al final y con la totalidad de la información a su disposición los responsables de la empresa pudieron debatir con sus colaboradores la situación en cuanto a la gestión de la calidad, analizar los desvíos, redefinir las necesidades y especificar acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las oportunidades de mejora detectadas en pos de alcanzar los objetivos establecidos.

3.3.2 Revisión y orden documental:

Si bien el proceso de implementación dejaba previsto revisiones anuales para mantener al día toda la documentación generada, al tratarse de una primera experiencia, surgieron en su transcurso ajustes y modificaciones que llevaron a realizar actualizaciones reiteradas.

4- ETAPA DE CERTIFICACIÓN

La certificación constituye la demostración objetiva de conformidad con los lineamientos especificados en la norma de calidad aplicada. En nuestro caso, este procedimiento asegura “*la calidad en atención al cliente por medio de las buenas prácticas comerciales*”.

La entidad elegida como Certificador de la Norma de Buenas Prácticas Comerciales fue el IRAM. Esta institución elaboró un proceso de certificación de la norma IRAM 9900 incluyendo la metodología de auditorías, los requisitos a evaluar y la formación de los auditores.

Es importante aclarar que la certificación es un proceso independiente basado en la evaluación del cumplimiento de los requisitos definidos en una norma. Mediante el desarrollo de auditorías in situ y el análisis documental del sistema se busca demostrar que el mismo es implementado de manera eficaz. Luego de la certificación, el sistema certificado debe recibir auditorías de seguimiento para asegurar que se mantienen los requisitos certificados.

En la práctica se llevó a cabo en dos partes con un intervalo de 3 meses entre ambas.

Parte I – Auditoría previa

Se evaluó el diseño del sistema implementado.

En el lapso establecido entre ambas auditorías se ejecutaron las acciones correctivas y preventivas a la problemática encontrada.

Parte II – Auditoría de Certificación

Tenía como objetivo verificar la eficacia de la implementación y la certificación propiamente dicha.

Obtenida la Certificación, ésta poseía una vigencia de 3 años debiéndose efectuar una auditoría anual de seguimiento.

Vencida la misma podía solicitarse una auditoría de renovación por otro período.

5- NOTAS FINALES

Luego de un largo camino de más de 8 meses, podemos decir satisfactoriamente que los resultados valieron el esfuerzo.

En relación a los comercios participantes, de los siete comercios que dieron inicio a la implementaron solo cinco completaron la instancia de certificación satisfactoriamente. Sin embargo los beneficios del camino recorrido alcanzaron a todos por igual.

Los logros fueron muchos, como así también son numerosos los puntos a corregir, pero el mayor aporte del programa fue su visión al abordar una problemática actual de manera innovadora y que sienta las bases hacia nuevos desafíos extendiendo sus fronteras a un nivel nacional.

El programa puso en plano de discusión diferentes paradigmas. Definió nuevas formas de moverse en escenarios cambiantes, y contribuyó con diversas herramientas a la hora de relevar y analizar datos para la toma de decisiones.

El comercio minorista, pudo a través del programa proyectarse hacia un futuro con una perspectiva empresarial poniendo a la calidad como instrumento.

Se establecieron además canales de comunicación entre el comercio y el estado, permitiendo el acercamiento de inquietudes, realidades y dejando abierto el camino a soluciones en conjunto.

Por su parte el IDC finalizó un proyecto íntegramente creado desde el seno del Instituto con un equipo técnico y profesional totalmente regional, valorizando los recursos intelectuales que ofrece la provincia; obteniendo un reconocimiento a nivel regional y nacional por los logros alcanzados.

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta tesis fue la búsqueda de una herramienta que permitiera mejorar el nivel de competitividad de los comercios minoristas, abordando con ello una de las tantas dificultades por las cuales atraviesa este sector de nuestra economía. Su relevancia queda denotada por el porcentaje de participación en PBI de la provincia, y de ahí la satisfacción de poder haber analizado el tema.

La alternativa elegida y en la que se basó nuestro trabajo, vino de la mano del proyecto desarrollado por IDC, por el cual se implementó en diferentes establecimientos de la región un sistema de gestión a través de la Norma IRAM 9900: Calidad en atención al cliente.

La experiencia realizada dio resultados sumamente positivos a los comercios participantes, los cuales lograron crear valor y un elemento diferenciador por medio de optimización de la estructura, los procesos y la gestión humana interna, viéndose todo ello reflejado en la satisfacción de los clientes.

Por tales motivos, podemos considerar que el modelo empleado es eficiente al cumplir con el objetivo especificado de convertir a la calidad del servicio en un modo de estrategia competitiva pero con la dificultad de mantenerla en el largo plazo.

Si bien el proyecto tiene su raíz en el estado, durante su desarrollo quedó evidenciada la necesidad de la articulación de políticas tendientes a poner en valor el esfuerzo realizado por los comerciantes para que una vez certificados, esto les permita extender sus posibilidades, accediendo a otros beneficios más allá del inmediato.

Dichas políticas, deberían estar orientadas por un lado a una formación del consumidor provocando su transición a cliente. Por otro, correspondería establecer acciones que se traduzcan en ventajas concretas hacia aquellos comercios que logren la certificación tales como rondas de negocios, programas especiales dependientes de la secretaría de turismo, flexibilización contributiva, u otros que ayuden en el crecimiento.

El camino recorrido junto a los comercios participantes durante su implementación, más allá de que tuviera como fin la certificación de la Norma IRAM 9900, posibilitó sentar antecedentes y compartir la experiencia al resto del país.

Los resultados obtenidos, permitieron al IRAM a través de una convocatoria multidisciplinaria a nivel nacional, la primera revisión de la Norma durante el 2011, convirtiéndolo en un proyecto federal y dando impulso a nuevos desafíos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo, (2010), **Calidad**, (2a Edición), Madrid: Ediciones Paraninfo.
Disponible en <http://books.google.com.ar> [marzo, 2012].

BERRY, Leonard, (1996), **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras**, Caracas: Editorial Díaz de Santos.

CAVALLI, Edmundo, (2008, 19 de mayo) **Supermercados: tras las marcas globales y la venta de servicios**, [en línea]. Disponible en: <http://www.udd.com.mx> [abril, 2012].

CHEMES, José María, (2007, noviembre), **Comercio en Argentina, Distribución y Consumo** [en línea], Año 17 N° 96. Disponible: <http://www.mercasa.es> [abril, 2012].

Columna editorial Economía, (2008, 4 de agosto), **Empresa mendocina, líder nacional en calidad**. El Sol digital [en línea]. Disponible en <http://elsolonline.com> [agosto, 2012]

Columna editorial Economía, (2008, 7 de diciembre), **Una guía para el buen vendedor**, Los Andes digital [en línea]. Disponible en: www.diariolosanades.com [septiembre, 2012]

Columna editorial Economía, (2010, mayo 16), **Radiografía por sectores de lo que dejó 2009 y lo que se espera para 2010**, Los Andes digital [en línea].
Disponible en: www.diariolosanades.com [abril, 2012]

Columna editorial Negocios & Economía, (2007, 8 de abril), **Plan del comercio local para certificar calidad**, Uno digital [en línea]. Disponible en www.diariouno.net.ar [agosto, 2012]

DEIE, CIE y FCE, UNCuyo (2010), **Informe PBG provincia de Mendoza** [en línea].
Disponible en: www.fce.uncu.edu.ar/upload/pbg_2010_2011.pdf [abril, 2012].

DE LOS REYES, Marcelo, (2003), **La aplicación de las políticas neoliberales en la Argentina a partir de los años setenta**, CEID [en línea].

Disponible en: <http://www.ceid.edu.ar> [abril, 2012].

DENTON, Keith, (1991), **Calidad en el servicio a los Clientes**, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

DI NUCCI, Josefina y LAN, Diana, (2008), **Globalización y modernización del comercio minorista argentino**, Huellas [en línea]. N° 12.

Disponible en: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar> [abril, 2012]

DIRECCION DE ESTADISTICA E INVESTIGACIONES ECONOMICAS (DEIE), **Informes Económicos años 2007, 2009, 2010** [en línea]. Recuperado de: www.deie.mendoza.gov.ar/publicaciones/informeeconomico [abril, 2012].

DOLORS SETO, Pamies, (2004), **De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente**. Madrid: ESIC Ediciones.

DOMINGUEZ COLLINS, Humberto, (2006), **El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente**, Bogotá: Ediciones Ecoe.

GRIFUL POSANTI, Eullia y CANELA CAMPOS, Miguel Ángel, (2005), **Gestión de la calidad**, (2ª Edición), Barcelona: Ediciones UPC.

Disponible en: <http://books.google.com.ar> [marzo, 2012].

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, (2006), **Norma IRAM 9900:2006 Calidad en atención al cliente**, Buenos Aires.

IERAL: Fundación Mediterránea, (2012), **Presentación del Informe Anual 2011 y las Perspectivas 2012 de la Economía de Mendoza**, [en línea]. Disponible en:

http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2133-Anuario%20Mendoza%202011.pdf

[abril, 2012]

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, (2003), **Fundamentos de Marketing**, (6a Edición), México DF: Pearson Education.

KOTLER, Philip (2003), **Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z**, México DF: Pearson Education.

LOPEZ REY, Susana (2006), **Implantación de un sistema de calidad**, (1ª Edición), Vigo, Editorial: Ideaspropias S.L.

FLORES Miguel Ángel, (2007, 5 de diciembre), **Mendoza tendrá su propia norma de calidad para el sector comercial**, Los Andes digital [en línea].
Disponible en: www.diariolosanades.com [agosto, 2012]

MIRANDA GONZALEZ, Francisco Javier, CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio, (2007), **Introducción a la gestión de la calidad**, Madrid: Publicaciones Universitarias Delta. Disponible en: <http://books.google.com.ar> [marzo, 2012].

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio, (1994), **Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente**. Calidad Total, Madrid: Editorial ESIC.

PLATAFORMA DE INFORMACIÓN PARA POLÍTICAS PÚBLICAS (PIPP), (2010), **La economía en Mendoza** [en línea].
Disponible en: <http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/articulos> [abril, 2012]

S/a, (2007), **Aspectos prácticos de la calidad en el servicio**, Málaga: Editorial VERTICE.
Recuperado de: www.editorialvertice.com [mayo, 2012].

S/a, (2008), **La calidad en el servicio al cliente**, Málaga: Editorial VERTICE.
Recuperado de: www.editorialvertice.com [mayo, 2012].

SANCHÉZ HERRERA, Joaquín y PINTADO BLANCO, Teresa (2009), **Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial**, Madrid: Editorial Esic.

SALEN, Henrik (1994), **Los Secretos del Merchandising Activo**, Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

THOMPSON, Ivan (2005, junio), **Definición de Mercadotecnia**, [en línea].
Disponible en: <http://www.promonegocios.net> [marzo, 2012].

VARGAS QUIÑONES, Martha Elena y ALDANA DE VEGA, Luzángela, (2007), **Calidad y Servicio**, Bogotá: Ediciones Ecoe.

VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos y FONTALVO HERRERA, Tomas José, (2010), **La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008**, Málaga: Editorial Eumed.
Disponible en: <http://books.google.com.ar> [septiembre, 2012].

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredi o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 15 de Noviembre del 2012

Marchan, Maria Fernanda

Apellido y Nombre

20539

Nº de Registro



Firma