

# INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

**CG** | Centro de Gestión  
de la Calidad y del Cambio

EDITORIAL  
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

José Jabaloyes Vivas  
José Miguel Carot Sierra  
Andrés Carrión García

# **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**EDITORIAL  
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA**

**Elaborado por:**

Isabel Carda Batalla (Servicio de Evaluación Planificación y Calidad de la UPV)

Ricardo Díaz Cano (Servicio de Evaluación Planificación y Calidad de la UPV)

José Fos Navarro (Servicio de Evaluación Planificación y Calidad de la UPV)

Marta Gironés Gil (Servicio de Evaluación Planificación y Calidad de la UPV)

José Miguel Carot Sierra (Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV)

Andrés Carrión García (Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV)

José Jabaloyes Vivas (Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV)

© José Jabaloyes Vivas

José Miguel Carot Sierra

Andrés Carrión García

© 2020, Editorial Universitat Politècnica de València

Venta: [www.editorial.upv.es](http://www.editorial.upv.es) / Ref.: 6628\_01\_01\_01

ISBN: 978-84-8363-530-8 (versión impresa)

ISBN: 978-84-9048-928-4 (versión electrónica)

La Editorial UPV autoriza la reproducción, traducción y difusión parcial de la presente publicación con fines científicos, educativos y de investigación que no sean comerciales ni de lucro, siempre que se identifique y se reconozca debidamente a la Editorial UPV, la publicación y los autores. La autorización para reproducir, difundir o traducir el presente estudio, o compilar o crear obras derivadas del mismo en cualquier forma, con fines comerciales/lucrativos o sin ánimo de lucro, deberá solicitarse por escrito al correo [edicion@editorial.upv.es](mailto:edicion@editorial.upv.es)

## **RESUMEN**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran con mercados cada vez más inciertos y competitivos, y cada vez de forma más acentuada, la calidad es un objetivo de primera línea en cualquier actividad económica. Se está convirtiendo en una estrategia de competitividad superando la acepción inicial de estrategia de marketing o de ventas. Conceptos como la calidad total o la satisfacción del cliente son ampliamente aceptados e incluidos en las estrategias de todo tipo de organizaciones. Las empresas de todo tipo necesitan diseñar e implantar herramientas y sistemas de gestión en sus organizaciones que garanticen la obtención de elevados niveles de calidad en sus procesos, productos y servicios. La adopción de un sistema de gestión de la calidad se ha convertido decisión estratégica clave de la organización.

# ÍNDICE

Página	
3	1. Calidad y Calidad Total.
4	1.1. Definiciones y tipos de calidad.
4	1.1.1. La Calidad y la Satisfacción del cliente.
6	1.2. Tipos de calidad.
7	1.3. Concepto de cliente.
8	1.3.1. Tipos de clientes.
9	1.3.1.1. <i>Cientes potenciales.</i>
10	1.3.1.2. <i>Usuario y consumidor.</i>
10	1.3.2. Necesidades y expectativas.
13	2. La Gestión de la Calidad.
13	2.1. Evolución de la Gestión de la Calidad.
14	2.1.1. El control de calidad.
15	2.1.2. Aseguramiento y garantía de calidad.
15	2.1.3. Gestión Total de la Calidad o Calidad Total.
16	2.2. Calidad total: principios, estrategias y herramientas.
16	2.2.1. Principios de la calidad total.
17	2.2.2. Estrategias y políticas de la calidad total.
19	2.2.3. Herramientas.
21	3. La Gestión por Procesos.
22	3.1. Principios y objetivos de la gestión por procesos.
24	3.2. Concepto de proceso.
25	3.2.1. Clasificación de los procesos.
26	3.2.2. Mapa de procesos.
27	3.3. Elementos de un proceso.
29	3.4. Diagramación de un proceso.
32	3.5. Mejora continua y Reingeniería de procesos.
37	3.5.1. Los proyectos de reingeniería de procesos
38	3.5.1.1. Estrategias para gestionar el cambio
39	4. Las cartas de servicio.
39	4.1. Estructura y contenido de las cartas de servicio según la Norma UNE 93200.
41	4.2. Aspectos metodológicos en el desarrollo de la carta de servicios.
41	4.2.1. Elaboración de la carta de servicio.
43	4.2.2 Seguimiento de la Carta de Servicios.
44	4.2.3 Revisión y actualización de la Carta de Servicios.
44	4.3. Comunicación de la carta de servicios.
45	5. Los sistemas de gestión de calidad ISO-9000.
46	5.1. Principios de gestión de la calidad ISO-9000.
47	5.2. Norma ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
50	5.3. Norma ISO-9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
52	5.4. El Certificado de calidad. Proceso de acreditación y certificación.

52	5.4.1. La acreditación.
53	5.4.2. La certificación.
57	6. El modelo EFQM de excelencia.
59	6.1. Conceptos fundamentales de la Excelencia.
60	6.2. El modelo EFQM.
62	6.2.1. Los criterios y subcriterios en el Modelo EFQM.
64	6.3. La lógica REDER.
65	6.4. La autoevaluación en el Modelo EFQM.
67	6.5. El esquema de reconocimiento en el Modelo EFQM.
69	7. Planificación estratégica. Plan estratégico.
70	7.1. Misión, visión y valores.
70	7.1.1. La misión.
70	7.1.2. La visión.
71	7.1.3. Los Valores.
71	7.2. Análisis estratégico.
72	7.2.1. Análisis DAFO.
74	7.2.2. Análisis CAME.
75	7.2.3. Factores clave de éxito.
76	7.3. Definición y despliegue de la estrategia.
81	8. Términos y definiciones.

## 1. CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

En la actualidad, y cada vez de forma más acentuada, la **calidad** es un objetivo de primera línea en cualquier actividad económica. Se está convirtiendo en una estrategia de competitividad superando la acepción inicial de estrategia de marketing o de ventas.

Para conseguir la calidad es necesario, además de otras premisas que se expondrán más adelante, conocer lo que la palabra **calidad** significa en su sentido más amplio y no solamente referida al producto o servicio al que se aplica. También es imprescindible conocer todos aquellos aspectos relevantes que permiten realizar una adecuada **planificación** de todas las acciones y actividades de una organización, así como una correcta **gestión** de todos sus recursos materiales y humanos, encaminadas ambas a la consecución de la calidad.

### 1.1. Definiciones y tipos de calidad.

Hemos creído conveniente dar una visión amplia del concepto de **calidad** a través de un conjunto de definiciones tomadas de la bibliografía. El estudio y descripción de estas definiciones permitirán conocer en qué aspectos deben centrarse los esfuerzos para conseguir mejorar la calidad, y cuáles son los errores y planteamientos equivocados que deben evitarse en lucha por la excelencia. Son muchas las definiciones que recoge la bibliografía del concepto calidad. La mayoría de ellas son aplicables o hacen referencia únicamente a productos y servicios, dejando de lado la calidad de la actividad global de la organización y las que tienen un carácter eminentemente cualitativo. Repasemos algunas definiciones interesantes:

**La Calidad según la norma UNE:** Calidad es el *conjunto de propiedades y características* de un *producto o servicio* que le confieren su *aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas*". (Norma UNE-66001). En esta definición debe destacarse:

- a) La calidad viene expresada a través de un "*conjunto de propiedades y características*" que determinan la valoración del producto o servicio. Frente a otras definiciones de carácter más cualitativo, estas propiedades y características suelen ser, por lo general, medibles o cuantificables permitiendo su evaluación.
- b) "*producto o servicio*". Tradicionalmente, la palabra *calidad* se ha utilizado haciendo referencia a productos tangibles o "bienes". En esta definición, la calidad se extiende también a los servicios como resultado que son, de una actividad económica.
- c) "*su aptitud para satisfacer unas necesidades*". Aspecto que es sinónimo de adecuación al uso. En este sentido debemos aclarar que no existe el mejor producto en términos absolutos. Existe el mejor producto "dentro de ciertas condiciones en el consumidor": uso a que el producto se destina y precio.
- d) "*expresadas o implícitas*". Más allá de los que el cliente específicamente demande, la organización debe identificar otros requisitos que debe cumplir en su día a día.

**La Calidad según Ishikawa.** “Trabajar en calidad, consiste en *diseñar, producir y servir* un producto o servicio que sea útil, *lo más económico posible* y siempre *satisfactorio para el usuario*” (Kaoru Ishikawa). En esta definición cabe destacar los siguientes términos:

- a) *“diseñar, producir y servir”*. Desde siempre la calidad se ha relacionado con la producción, obviando otras etapas del ciclo de vida del producto. La calidad debe comenzar con un adecuado diseño del producto o servicio, de tal modo que su proyecto sea adecuado para satisfacer las necesidades de uso del producto y de su fabricación o del servicio y el beneficio que el usuario espera recibir. Además, no solamente hay que diseñar y producir bienes o servicios con calidad sino que hay que poner a disposición de los clientes, de forma adecuada, esos bienes y servicios de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos (ciclo de vida y cadena de valor).
- b) *“lo más económico posible”*. Este término, no recogido en otras definiciones, hace referencia a los costes de la calidad. No deben producirse bienes o servicios de calidad “a cualquier precio” sino que la calidad obtenida debe equilibrar el “valor de la calidad” con los costes necesarios para obtenerla y conseguir con ello que el producto sea competitivo. Esta expresión hace referencia a la eficiencia en el uso de los recursos.
- c) *“satisfactorio para el usuario”*. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es la razón de ser de la organización, por ello es necesario conseguirla. Este párrafo destaca la importancia del cliente como objetivo fundamental de un programa de calidad.

**La Calidad según Taguchi.** Por la originalidad de la definición y por ser la base del control off-line recogemos la definición de Calidad debida a Genichi Taguchi que establece que: “La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto” y añade a continuación “La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo”. Mientras que la preocupación occidental es la de que los productos cumplan las especificaciones, los japoneses, de acuerdo con la filosofía de Taguchi, se preocupan por la uniformidad de sus productos alrededor del valor nominal tratando de conseguir que la variación sea cada vez menor.

### **1.1.1. La Calidad y la Satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes en la prestación de servicios de calidad. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
  - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
  - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
  - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
  - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
  - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
  - Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
  
2. **Las Expectativas** (ver 1.3.2): las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
  - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
  - Experiencias de compras anteriores.
  - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
  - Promesas que ofrecen los competidores.
  - Necesidades
  
3. **Los Niveles de Satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
  - Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
  - Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
  - Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

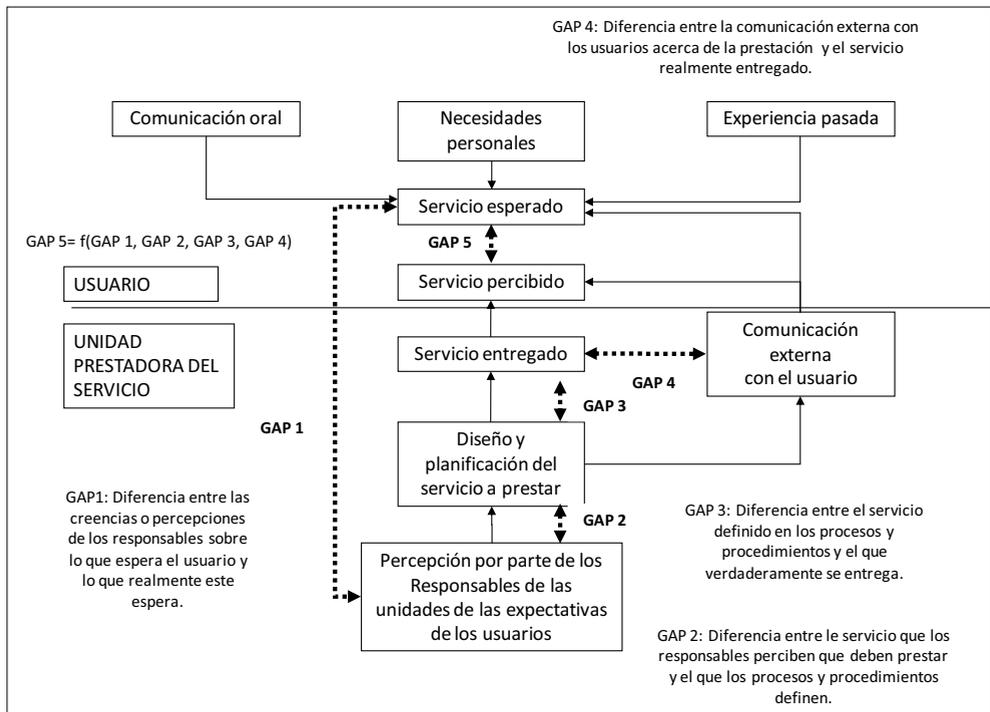


Fig.1. La calidad y la satisfacción del usuario

## 1.2. Tipos de calidad.

Deben destacarse, en el ámbito general, cuatro tipos distintos de calidad, dependiendo de la fase en la que nos encontremos del ciclo de vida de un producto:

1. **Calidad de diseño:** se entiende como tal la idoneidad del proyecto del producto o servicio respecto al uso final y al proceso de fabricación o prestación del servicio. Debe destacarse en esta definición que la calidad de diseño no sólo se refiere a la idoneidad del producto/servicio respecto al uso, sino también respecto al proceso de fabricación o de prestación del servicio, es decir, debe diseñarse teniendo en cuenta el proceso de fabricación/servicio de modo que se facilite éste al máximo, reduciéndose con ello los costes y aumentando la productividad.
2. **Calidad de conformidad:** es la concordancia entre las especificaciones del diseño y el producto o servicio obtenido. Para un producto/servicio dado cabría preguntarse cuál de las dos calidades descritas es más importante desde el punto de vista de la calidad global. La respuesta es que ambas son igualmente importantes y complementarias. Un producto/servicio que tuviera solo una de ellas sería un mal producto/servicio. En un servicio de alumado de una universidad, la calidad de diseño se conseguirá haciendo un profundo estudio de

las necesidades de todos los grupos de interés, y a partir de los recursos disponibles (humanos y materiales), preparar un proceso capaz de proporcionar servicios que cubran las expectativas de los clientes (se plasma en su carta de servicios). La calidad de conformidad se obtendrá proporcionando en el día a día productos/servicios que respondan perfectamente al diseño de los mismos. Puede verse claramente en el ejemplo que una buena calidad de diseño y una mala calidad de conformidad conducirían a una mala calidad del servicio. Una mala calidad de diseño y una buena calidad de conformidad supondría fabricar “perfectamente” un producto “esencialmente malo”.

3. **Calidad de disponibilidad:** se refiere este concepto a la posibilidad de disponer del producto/servicio cada vez que éste debe ser empleado o utilizado.
4. **Calidad de servicio:** hace referencia a:
  - La posibilidad de respuesta en caso de fallo
  - La información en relación con las características y condiciones de uso o servicio para aprovechar al máximo las posibilidades del producto, y
  - Atención prestada al cliente

### 1.3. Concepto de cliente.

El término Cliente puede tener los siguientes significados: en el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

- *En informática, cliente es un equipo o proceso que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado Servidor, generalmente de forma remota.*
- *En la antigua Roma, un cliente era alguien (generalmente un liberto) que dependía de un benefactor, lo cual resultaba necesario para quien no podía en forma legal alcanzar la ciudadanía, un derecho reservado inicialmente a los Patricios.*
- *En psicología, la denominada "terapia centrada en el cliente" o "terapia centrada en la persona" es, según su autor Carl Rogers, un tipo de terapia no directiva o, más en general, un enfoque de interrelaciones humanas.*

- ✓ UN CLIENTE.... ES LA PERSONA MÁS IMPORTANTE DE CUALQUIER NEGOCIO.
- ✓ UN CLIENTE.....NO DEPENDE DE NOSOTROS, NOSOTROS DEPENDEMOS DE EL.
- ✓ UN CLIENTE.....NO ES UNA INTERRUPCION A NUESTRO TRABAJO, ES EL PROPOSITO DE EL.
- ✓ UN CLIENTE.... NOS HACE UN FAVOR CUANDO NOS VISITA, NOSOTROS NO LE HACEMOS UN FAVOR EN SERVIRLE.
- ✓ UN CLIENTE.....ES UNA PARTE DE NUESTRO NEGOCIO; NO ES UN EXTRANO.
- ✓ UN CLIENTE...NO ES UNA ESTADISTICA FRIA; ES UN SER HUMANO DE CARNE Y HUESO, CON SENTIMIENTOS EMOCIONES COMO LOS NUESTROS.
- ✓ UN CLIENTE.....NO ES ALGUIEN CON QUIEN SE DEBA DISCUTIR O PELEAR.
- ✓ UN CLIENTE.....ES UNA PERSONA QUE NOS EXPRESA SU DESEOS, ES LA OBLIGACION CUMPLIR ESOS DESEOS.
- ✓ UN CLIENTE.....MERECE EL TRATAMIENTO MAS CORTES Y ATENTO QUE PODAMOS PROPORCIONARLE.
- ✓ UN CLIENTE.... ES QUIEN HACE POSIBLE QUE OBTENGAMOS NUESTRO SALARIO.
- ✓ UN CLIENTE...ES LA SANGRE EN LAS VENAS PARA ESTE O CUALQUIER OTRO NEGOCIO.
- ✓ UN CLIENTE....ES EL INDIVIDUO DE MAYOR IMPORTANCIA QUE PUEDE TENER ESTA EMPRESA, YA SEA QUE VENGA PERSONALMENTE, QUE LLAME POR TELEFONO, QUE ESCRIBA, O QUE VAYAMOS A VISITARLE.

### **1.3.1. Tipos de clientes.**

Existen muchas clasificaciones de clientes. A continuación se muestran algunas de ellas:

1. Clientes Activos e Inactivos: los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando “compras” (entenderemos también por “compras” cuando un cliente recibe un servicio) o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última “compra” hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.
2. Clientes de Compra Frecuente, Promedio y Ocasional: una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:
  - Clientes de Compra Frecuente: son aquellos que realizan “compras” repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes.
  - Clientes de Compra Habitual: son aquellos que realizan “compras” con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio.
  - Clientes de Compra Ocasional: son aquellos que realizan “compras” de vez en cuando o por única vez.
3. Clientes de Alto, Promedio y Bajo Volumen de Compras: luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):
  - Clientes con Alto Volumen de Compras: son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan “compras” en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puestos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio.
  - Clientes con Bajo Volumen de Compras: son aquellos cuyo volumen de “compras” está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.
4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

- Clientes Complacidos: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas.
- Clientes Satisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas.
- Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.

#### 1.3.1.1. Clientes potenciales.

Se define el cliente potencial como la persona física o jurídica que tiene la capacidad legal para adquirir un producto/servicio:

1. Según su Posible Frecuencia de Compras: este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de “compras” en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
  - Clientes Potenciales de Compra Frecuente
  - Clientes Potenciales de Compra Habitual
  - Clientes Potenciales de Compra Ocasional
2. Según su Posible Volumen de Compras: esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
  - Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
  - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
  - Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
3. Según su Grado de Influencia: este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen de forma similar en:
  - Clientes Potenciales Altamente Influyentes
  - Clientes Potenciales de Influencia Regular
  - Clientes Potenciales de Influencia Familiar

### 1.3.1.2. Usuario y consumidor.

Un usuario es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público o privado, empresarial o profesional. En economía, un consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. En España, la Ley general para la Defensa de los Consumidores y Usuarios 26/1984 define claramente al consumidor:

- *Personas físicas o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan como destinatarios finales, de bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, sea cual sea la naturaleza —pública o privada, individual o colectiva— de aquellos que los producen, facilitan, suministran o expiden.*

### 1.3.2. Necesidades y expectativas.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, como una cuota de seguro de coche baja. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio, como que su coche le lleve desde su lugar de salida hasta su destino. Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que las necesidades cambien con el paso de los años, las prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas. Algunas necesidades se denominan "básicas" porque perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos físicos y ambientales como la necesidad de comer o la necesidad de tener un lugar en donde vivir. Otras necesidades aparecen con el tiempo como la necesidad de ser amado o la necesidad de ser reconocido.

Necesidad para una persona es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Ejemplo: sed, hambre, frío, afecto, logro, realización, poder etc. Las necesidades son inherentes en el ser humano. Las necesidades no se presentan necesariamente de manera escalonada o secuencial. Muchas veces podemos tener varias necesidades de manera simultánea, como la necesidad de aprender y la de descansar, las cuales se pueden dar al mismo tiempo sin que se afecte la una u la otra. En otros casos, la limitación de recursos puede generar la necesidad de priorizar.

A su vez, las necesidades pueden suplirse o reemplazarse por otras. En el caso de la necesidad de distraerse y divertirse con el televisor, se puede reemplazar por la lectura de un buen libro o por compartir el tiempo con la familia o por utilizar otro medio como la radio. Las necesidades están jerarquizadas (Maslow):

**Para seguir leyendo, inicie el proceso de compra, [click aquí](#)**