

**PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA (MÁLAGA)
(EXCMO. AYUNTAMIENTO DE RONDA:
DELEGACIÓN MUNICIPAL DE TURISMO)**



**ANÁLISIS DE LA OFERTA DE, RESTAURANTES GASTRONÓMICOS DE
RONDA (ENERO – ABRIL 2008)**

**TURISMO DE
RONDA, S.A.**



CORDITUR, S.L.

Mayo 2008

PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA (MÁLAGA)
(EXCMO AYUNTAMIENTO DE RONDA: DELEGACIÓN MUNICIPAL DE TURISMO)

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE LOS RESTAURANTES
GASTRONÓMICOS DE RONDA (ENERO – ABRIL 2008)

TURISMO DE RONDA

CORDITUR, SL

Mayo 2008

- INDICE -

	Pag.
A) METODOLOGÍA.	
1. Objetivos de la investigación.....	4
2. Método de muestreo y ficha técnica de la encuesta. Tamaño de la muestra. Error de muestreo y margen de confianza.....	6
3. Datos necesarios. Trabajo de campo. Cuestionario.....	8
4. Acoplamiento y tabulación.....	
5. Tablas de resultados.....	19
B) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
1. Capacidad de plazas.....	41
2. Variedad y Calidad gastronómica.....	42
3. Formación del empleo.....	43
4. Grado de Ocupación.....	44
5. Evolución del negocio.....	45
6. Empleo y Estructura.....	46
7. Promoción.....	47
8. Plan de Destino y Gastronomía.....	48
9. ANEXOS.....	

1.- Objetivos de la investigación.

La excelente imagen turística de Ronda en los mercados nacionales y extranjeros está basada en la singularidad de su localización y recursos naturales y culturales, con una rica historia milenaria.

Los recursos gastronómicos, con un nivel certificable en calidad y precio, resultan fundamentales para la satisfacción de la estancia o visita de turistas y excursionistas. La gastronomía, el alojamiento y las compras y excursiones turísticas suponen un porcentaje muy mayoritario del gasto turístico en Ronda.

Los dos planes de marketing, prioritarios y en fase de concertación y ejecución por el ente mixto de Ronda, “congresos, incentivos y reuniones” y “destino único”, precisan de forma inexcusable de un apoyo gastronómico del nivel adecuado a los requerimientos de los clientes generados por dichos programas, siempre de los niveles socioeconómicos medio alto y alto.

El excursionismo de Ronda (1,1 millones) en casi un 70% de su volumen reviste un carácter muy positivo por su nivel cultural y profundidad de gasto, con utilización de restaurantes de buen nivel, visitas a museos y monumentos y compras en el comercio.

Desde el punto de vista de la promoción y distribución, la gastronomía de mayor nivel ha de formar parte de los sistemas respectivos para afianzar la imagen del destino y garantizar a mayoristas, minoristas y otros colaboradores (OPC'S, empresas, instituciones.....), una experiencia de gran satisfacción: “donde mal se come resulta difícil volver”, y podría añadirse.....”y más difícil recomendar”.

Por tanto, y aún reconociendo que toda la oferta gastronómica de Ronda contribuye a la generación de rentas y empleos, los objetivos de la investigación han de ser selectivos, con un universo de establecimientos gastronómicos capaces de satisfacer altos requerimientos y una muestra suficiente y representativa del mismo.

La filosofía del Plan Marco de Ronda, a corto, medio y largo plazo, consiste en la no masificación y en privilegiar una oferta, la gastronómica también, de niveles medio alto y alto, a fin de obtener mayor rentabilidad con los mismos visitantes y conservar mejor los recursos naturales y culturales, así como preservar a la población de volúmenes indeseables de demanda turística.

La oferta de restaurantes no incluida en el universo y muestra seleccionados, será objeto de apoyo para su mejora o reconversión, a través de las ayudas que al efecto serán solicitadas a la Junta de Andalucía, con independencia de su tipología y categoría oficiales.

2.- Método de muestreo y ficha técnica de la encuesta. Tamaño de la muestra. Error de muestreo y margen de confianza.

2.1.- Método de muestreo.

Muestreo por probabilidad donde todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de formar parte de la muestra. Los establecimientos, restaurantes del nivel gastronómico necesario para constituir el universo, fueron contactados el número de veces necesario para atender la entrevista (con tres o cuatro contactos se alcanzó el 100% de la muestra).

2.2.- Determinación del universo o población.

De la totalidad de restaurantes o mesones fueron seleccionados, para constituir el universo, conforme a los criterios del coordinador del Plan en relación con los objetivos de investigación, un total de 21 establecimientos, del nivel suficiente para apoyar los programas gastronómicos tanto de los clientes de reuniones como los de destino único, en grupo o individuales, con niveles socioeconómicos medio alto y alto.

2.3.- Tamaño de la muestra y error de muestreo.

a) Tamaño.

Se estableció una muestra de 14 establecimientos, con dos submuestras, 10 restaurantes y 4 establecimientos singulares: 2 casas de comidas con la categoría de bar pero con un reconocimiento general por su buen nivel gastronómico, 1 bar de tapeo de alto nivel y un restaurante de comida rápida. A fin de evitar sesgos, ambas submuestras son tratadas de forma independiente en la tabulación y análisis.

b) Error de muestreo y margen de confianza.

Para un grado de confianza del 95,45% y valores de p y q del 50%, se obtiene la siguiente previsión de error de muestreo:

$$E = K \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{N-n}{N-1}}$$

donde $K = 2$ (dos desviaciones típicas)

$$P = q = 50$$

$$N = 21$$

$$n = 14$$

$$E = \pm 15\%$$

El tamaño de la muestra respecto al universo supone: $14/21 = 66,6\%$

El coeficiente de elevación es $21 : 14 = 1,5$, es decir, cada elemento de la muestra representa 1,5 del universo.

3.- Datos necesarios. Trabajo de campo. Cuestionario.

3.1.- Tipo de datos necesarios.

En primer término datos sobre las características de los restaurantes y la gestión aplicada: volumen y tipo de clientela, ocupación, procedencia de los clientes, marcha del negocio y similares.

En segundo término opiniones sobre el turismo de Ronda y sugerencias para su mejora.

En tercer lugar proyectos de remodelación, ampliación, nueva construcción o compra de negocios similares.

3.2.- Trabajo de campo.

A cargo de una entrevistadora, experta en turismo y residente en Ronda, con amplio conocimiento de los restaurantes de la ciudad y del turismo en general.

3.3.- Cuestionario.

CUESTIONARIO A RESTAURANTES – MODELO

PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA (DELEGACIÓN MUNICIPAL DE TURISMO)

ENCUESTA A PROPIETARIOS, DIRECTORES O GERENTES DE RESTAURANTES TURÍSTICOS DE RONDA(2008)

Estimado amigo:

La Delegación Municipal de Turismo de Ronda ha puesto en marcha un Plan de Destino Turístico 2007-2011

Se pretende la mejora y conservación de los importantes recursos naturales y socioculturales de Ronda, compatible con un uso turístico ordenado de los mismos, por residentes, turistas y excursionistas.

Como paso previo a la ejecución de inversiones turísticas movilizadoras, el organismo citado considera indispensable conocer las motivaciones, opiniones, preferencias y sugerencias de los empresarios turísticos de Ronda para una mejor planificación turística de la misma.

En este sentido, solicitamos su colaboración con nuestros encuestadores y se la agradecemos anticipadamente.

Reciba un cordial saludo

TURISMO DE RONDA, S.A

CORDITUR, S.L

ENCUESTA A RESTAURANTES TURÍSTICOS DE RONDA

1. DISTRITO/BARRIO: _____

2. ESTABLECIMIENTO: _____

Nombre: _____

Tipo: _____

Categoría: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ **Fax:** _____

e-mail: _____

Web: _____

Director/Gerente/Dueño: _____

3. FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

—

4. NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

—

5. N° CUESTIONARIO: _____

—

6.- NÚMERO DE MESAS				7.- NÚMERO DE PLAZAS			
1	<input type="checkbox"/>	(11) De 11 a 15	<input type="text"/>	(1)4.-	<input type="checkbox"/>	(11)41 a 60	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	(12)de 16 a 20	<input type="text"/>	(2)5 a 8.-	<input type="checkbox"/>	(12)61 a 70	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	(13)de 21 a 25	<input type="text"/>	(3)9 a 12.-	<input type="checkbox"/>	(13)71 a 80	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	(14)de 26 a 30	<input type="text"/>	(4)13 a 16.-	<input type="checkbox"/>	(14)81 a 90	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	(15)de 31 a 35	<input type="text"/>	(5)17 a 20.-	<input type="checkbox"/>	(15)91 a 100	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	(16)de 36 a 40	<input type="text"/>	(6)21 a 24.-	<input type="checkbox"/>	(16)101 a 110	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	(17)de 41 a 50	<input type="text"/>	(7)25 a 28.-	<input type="checkbox"/>	(17)111 a 140	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	(18)de 51 a 60	<input type="text"/>	(8)29 a 32.-	<input type="checkbox"/>	(18)141 a 170	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	(19)de 61 a 70	<input type="text"/>	(9)33 a 36.-	<input type="checkbox"/>	(19)171 a 200	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	(20)más de 70	<input type="text"/>	(10)39 a 40.-	<input type="checkbox"/>	(20)mas de 200	<input type="checkbox"/>
(21): otros: especifique:							

<p>13.- DEL PERSONAL ANTERIOR, DÍGAME CUÁNTOS SON:</p> <p>1.- De la familia, nº: _____</p> <p>2.- fijos, nº: _____</p> <p>3.- Eventuales, nº: _____</p> <p>4.- Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>14.- VD Y SU PERSONAL ¿HAN PARTICIPADO EN LOS CINCO ULTIMOS AÑOS EN CURSOS DE FORMACIÓN?</p> <p>1.- SI</p> <p>2.- NO</p>
---	---

<p>SI CONTESTA “SI” ESPECIFICAR TIPO DE CURSO Y ASISTENTES DEL NEGOCIO</p> <p>14.-“BIS”</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%; text-align: left;">TIPO DE CURSO</th> <th style="width: 35%; text-align: left;">ASISTENTES (Por secciones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	TIPO DE CURSO	ASISTENTES (Por secciones)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____		<p style="text-align: center;"><u>OBSERVACIONES</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
TIPO DE CURSO	ASISTENTES (Por secciones)																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					

SI DIJO “NO”, PREGUNTE:

15.- CONSIDERA NECESARIO O
CONVENIENTE PARA VD Y SU PERSONAL
PARTICIPAR EN ALGUN CURSO FORMATIVO:

Tipo de curso	Secciones n° asistentes
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Observaciones: _____

16.- ¿HA APLICADO, EN LOS ULTIMOS AÑOS,
PROCEDIMIENTOS DE MEJORA DE CALIDAD
EN SU RESTAURANTE?

1.- SI

2.- NO

SI DICE “SI” ESPECIFIQUE CUALES:

SI DICE “NO”, PREGUNTE:

16.- “BIS”: ¿CONSIDERA NECESARIO O
CONVENIENTE APLICAR ALGUN SISTEMA
DE CALIDAD A SU NEGOCIO?

1.- SI

2.- NO

SI DICE “SI” PREGUNTE:

¿QUÉ SISTEMA?

17.- ¿HA APLICADO EN LOS CINCO ULTIMOS
AÑOS SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIO
AMBIENTAL EN SU NEGOCIO?

1.- SI

2.- NO

SI DICE “SI” ESPECIFICAR:

<p>SI DICE “NO” PREGUNTE: 17.- “BIS”: ¿CONSIDERA NECESARIO O CONVENIENTE APLICAR ALGÚN SISTEMA DE GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL?</p> <p>(ESPECIFIQUE SISTEMAS, CERTIFICACIONES, O MANUALES):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>18.- DIGANOS EN SU OPINIÓN, LAS CINCO MEDIDAS MÁS IMPORTANTES PARA MEJORAR EL TURISMO DE RONDA: (POR RANGOS):</p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>4.- _____</p> <p>5.- _____</p> <p>OBSERVACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19.- ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN TURÍSTICA?</p> <p>1.- SI, Nombres: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.- NO</p>	<p>20.- EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS, SU CLIENTELA:</p> <p>1.- AUMENTÓ</p> <p>2.- DISMINUYÓ</p> <p>3.- SE MANTUVO ESTABLE</p> <p>CAUSAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>21.- EN ESTE AÑO Y PARA EL PRÓXIMO, CREE QUE SU NEGOCIO:</p> <p>1.- IRÁ MEJOR</p> <p>2.- IRÁ PEOR</p> <p>3.- IGUAL</p> <p>CAUSAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>22.- ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES COMERCIALES REALIZA?</p> <p>1.-INDEPENDIENTE: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.- CON ASOCIACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>														
<p>23.- EN SU OPINIÓN ¿QUÉ TRES MERCADOS NACIONALES Y EXTRANJEROS HABRÍA QUE PRIORIZAR EN PROMOCIONES DE RONDA? (POR RANGOS)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">NACIONAL</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">EXTRANJERO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1°</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2°</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3°</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NACIONAL	EXTRANJERO	1°				2°				3°				<p>24.- ¿QUÉ RECURSOS TURÍSTICOS HABRÍA QUE ACONDICIONAR EN RONDA PARA SATISFACER ESOS MERCADOS?</p> <p>RECURSOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
NACIONAL	EXTRANJERO														
1°															
2°															
3°															
<p>24.-“BIS”: ¿Y QUÉ MEDIDAS CONCRETAS PIENSA QUE HABRÍA QUE TOMAR?</p> <p>MEDIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>25.- ¿TIENE INFORMATIZADOS LOS CLIENTES QUE RECIBE?</p> <p>1.- SI, (Especifique): _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.- NO</p>														

<p>26.- ¿TIENE PREVISTA ALGUNA AMPLIACIÓN, NUEVA CONSTRUCCIÓN O COMPRA?</p> <p>1.- Reforma sin ampliación</p> <p>2.- Reforma con ampliación: nº de mesas: _____</p> <p>3.- Compra de otro restaurante nº de mesas: _____</p> <p>4.- Nueva construcción nº de mesas: _____</p> <p>5.- NO</p> <p>OBSERVACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>SI TIENE PLANES O ESTÁ AMPLIANDO: 26.-“BIS”: ¿HA ENCONTRADO FACILIDADES DE FINANCIACIÓN?</p> <p>1.- Utilizó sólo recursos propios</p> <p>2.- Aplicó subvenciones oficiales (% sobre inversión: _____)</p> <p>3.-Recurrió al crédito bancario</p> <p>4.- Otros medios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5.- Encontró dificultades</p>
<p>27.- ¿QUÉ CONOCIMIENTO TIENE VD DEL PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA? (En abierto)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>28.- ¿QUÉ HABRÍA QUE MEJORAR ESPECIALMENTE EN RONDA PARA QUE SU RESTAURANTE FUESE A MEJOR? (DIGA LAS 3 MEDIDAS PRINCIPALES POR RANGOS)</p> <p>1ª: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2ª: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3ª: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

ANEXO: PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

- INFORMACIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DEL AÑO 2008 AL ENTREVISTADO:
 - * PAPEL DE LA DELEGACIÓN DE TURISMO
 - * IMAGEN CORPORATIVA
 - * PLAN DE SEÑALIZACIÓN
 - * PÁGINA WEB
 - * SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN
 - * JORNADAS DE COMERCIALIZACIÓN LIGADAS A PRODUCTOS
 - * STAND MODULAR Y ASISTENCIA A FERIAS
 - * PLAN DE INVESTIGACIÓN (Demanda, oferta, alojamiento, restauración ,comercio y empresas de actividades)
 - * MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES Y RECUPERACIÓN DE ESPACIOS EMBLEMATICOS O SINGULARES. MANUALES DE CALIDAD
-
-

OPINIÓN DEL EMPRESARIO Y PROPUESTA PARA EL PLAN:

OTRAS SUGERENCIAS:

5.- TABLAS CON LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS RESTAURANTES GASTRONÓMICOS DE RONDA (ENERO – ABRIL 2008)

T₁- Número de mesas y plazas.

Establecimientos	Nº mesas (1) ± = media	Nº plazas (1) ± = media	BASES
Restaurantes	38	157	(10)
Bares	10	40	(2)
Tapeo / C.R	25	58	(2)
Total ± = general	35	126	(14)

(1) no incluye mesas en terrazas.

- Total de mesas en la muestra: 385
- Total de plazas en la muestra: 1.648(restaurantes y bares/comida)
- ± mesas /establecimiento = $385 / 12 = 32,1$
- ± plazas /establecimiento = $1.648 / 12 = 137,3$
- C.R. comida rápida: 117plazas y unas 29 mesas.

T₂- Régimen de apertura.

	Restaurantes		bares		Tapeo /C.R	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Abierto todo el año	5	50,0	-	-	2	100,0
Cierran	5	50,0	2	100,0	-	-
Total	(10)	100,0	(2)	100,0	(2)	100,0

T₃.- Mesas de cierre y número de días.

Meses	Restaurantes	Bares.
1	2	1
2	1	1
3		
4		
5		
6	1	
7		
8	1	
9	1	1
10		
11		
12		

Restaurantes	Bares
Enero: 1 (7 al 27) con 100 plazas 1 7 al 31 con 55 plazas (*)	1 (del 20 al 30), con 30 plazas
Febrero: (*) del 1 al 12 con 55 plazas.	1 (7 días), con 50 plazas (*)
Junio: 1 (20 días), con 80 plazas	
Agosto: 1 (del 10 al 31), con 24 plazas (*)	
Spbre: (*) del 1 al 15, con 24 plazas	1 (*) (7 días), con 50 plazas.

T4.- Grado de ocupación de mesas a medio día, por temporadas.

Epocas	Restaurantes %	Bares %	Tapeo/C.R
Primavera	65	60	100
Verano	63	90	100
Otoño	61	55	100
Invierno	41	35	80
± anual	57,5	60,0	95,0
(Bases)	(10)	(2)	(1)

T5.- Grado de ocupación de mesas en la cena, por temporadas.

Epocas	Restaurantes %	Bares %	Tapeo/C.R
Primavera	54	80	100
Verano	71	95	100
Otoño	56	80	100
Invierno	36	50	80
± anual	54	76	95
(Bases)	(9)	(2)	(1)

T₆- Personal empleado, por secciones.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total. (1)	
	Nº	Media	Nº	Media	Nº	Media	Nº	Media
Total	127	12,7	9	4,5	6	6	142	10,1
Por secciones:								
Propietar. o gerent	10	1,0	2	1,0	1	1,0	13	1,0
Jefe de cocina	10	1,0	1	0,5	1	1,0	12	0,9
Cocineros	28	2,8	3	1,5			31	2,4
Jefe comedor	7	0,7					7	0,5
Camareros	46	4,6	2	1,0	3	3,0	51	3,9
Limpieza	20	2,0	1	0,5	1	1,0	22	1,7
Otros contables y Varios.	6	0,6					6	0,5
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

(1) Más 17 trabajadores en comida rápida: 6 encargados y 11 en turnos (caja y cocina)

T_{6 bis} - Personal familiar, fijo y eventual.

Tipo de personal.	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Familiar	14	11,0	4	44,4			18	12,7
Fijos	98	77,2	4	44,4	1	20,0	103	72,5
Eventuales.	29	22,8	5	55,6	4	80,0	38	27,5
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T7.- Cursos de formación.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	9	90,0	2	100,0	2	100,0	13	92,8
No	1	10,0					1	7,2
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T7bis.- tipo de cursos formativos.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Medio ambiente			1	50,0			1	7,7
Enología	1	11,1					1	7,7
Manipu. Aliment.	2	22,2	2	100,0			4	30,8
Prácticas	1	11,1					1	7,7
Alemán	1	11,1					1	7,7
Inglés	4	44,4			1	50,0	5	38,5
Cocina	1	11,1	2	100,0	1	50,0	4	30,8
Sumiller	1	11,1					1	7,7
Protocolo	1	11,1					1	7,7
Catas	3	33,3	1	50,0			4	30,8
Prevenc. Riesgos	2	22,2	1	50,0			3	23,1
Atenc. Cliente	2	22,2			1	50,0	3	23,1
Sistemas calidad	1	11,1					1	7,7
Servicio sala	1	11,1	1	50,0			2	15,4
Total	21	233,1	8	400,0	3	150,0	32	246,4
(Bases)	(10)		(2)		(1)		(13)	

(*) multiple.

T₈- Procedimientos de mejora de la calidad.

Aplicación.	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ha aplicado	8	80,0	2	100,0	2	100,0	12	85,7
No ha aplicado	2	20,0					2	14,3
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T_{8 bis}- Tipo.

Tipo procedimient	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total. (1)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Q de calidad	6	75,0					6	50,0
ISO 9000	5	62,5					5	41,7
ISO 14.001	4	50,0					4	33,3
Sistema propio	1	12,5	2	100,0	2	100,0	5	41,7
Total (*)		200,0		100,0		100,0		166,7
(Bases)	(8)		(2)		(2)		(12)	

(*) multiple.

T₉- Procedimientos de gestión medio ambiental.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	8	80,0	2	100,0	1	50,0	11	78,6
No	2	20,0			1	50,0	3	21,4
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T_{9 bis}- Tipo.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
ISO	5	62,5					5	45,4
EMAS	1	12,5					1	9,1
Sistema propio	3	37,5	2	100,0	1	100,0	6	54,5
Total (*)	9	112,5	2	100,0	1	100,0	12	109,0
(Bases)	(8)		(2)		(1)		(11)	

(*) multiple.

NOTA: los dos restaurantes y el bar de tapeo que no han aplicado sistemas de gestión ambiental consideran necesario efectuar reciclaje del aceite cada 15 días y algún sistema más integral que no sea demasiado caro.

T₁₀- Medidas más importantes para mejorar el Turismo de Ronda.

Medidas.	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mejorar comunic.	9	90,0			1	50,0	10	71,4
Más plazas parking	4	40,0	1	50,0	1	50,0	6	42,9
Formación	4	40,0			1	50,0	5	35,7
Control prec/calid.	4	40,0	2	100,0	1	50,0	7	50,0
Actividad complem.	4	40,0	1	50,0			5	35,7
Mejorar tráfico	2	20,0					2	14,3
Nuevos mercados	2	20,0					2	14,3
Más promoción	2	20,0					2	14,7
Prom.parques Nat.	1	10,0					1	7,1
Peatonaliz Casco H.	1	10,0					1	7,1
Infraestructuras	1	10,0					1	7,1
Señalización	1	10,0					1	7,1
Eventos intern.	1	10,0					1	7,1
Limpieza	1	10,0					1	7,1
Mejoras sanitarias	1	10,0					1	7,1
Servicios públicos	1	10,0					1	7,1
Campo de golf			1	50,0			1	7,1
Más hoteles			1	50,0			1	7,1
Total (*)	39	390,0	6	300,0	4	200,0	49	350,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

(*) multiple.

T₁₁- Pertenencia a asociaciones turísticas.

Pertenencia	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si								
No	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T₁₂- Evolución del negocio en los tres últimos años.

Evolución	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumentó	3	30,0	1	50,0			4	28,6
Disminuyó	2	20,0					2	14,3
Se mantuvo establ.	5	50,0	1	50,0	2	100,0	8	57,1
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(1)		(14)	

T₁₃- Tendencias del negocio en el presente y próximo año.

Tendencia 2008/09	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Irá mejor	5	50,0	1	50,0			6	42,9
Irá igual	5	50,0	1	50,0	2	100,0	8	57,1
Irá peor								
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

CAUSAS:

En los restaurantes los que opinan que les irá mejor lo atribuyen a las comidas de congresos y reuniones, fidelización de clientes y mejora de la calidad. Los que consideran que irá igual o se mantendrá lo atribuyen a la crisis económica actual.

En los bares que sirven comidas gastronómicas uno dice que irá igual por la crisis y otro mejor por las expectativas de mejora de Ronda.

El restaurante de comida rápida y el bar de tapeo creen que solamente se mantendrán pues se avecinan dos años duros (crisis).

T₁₄- Acciones comerciales.

Acciones	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Folletos, radio	3	30,0			1	50,0	4	28,6
Web	4	40,0	1	50,0	1	50,0	6	42,9
Revistas turismo	2	20,0			1	50,0	3	21,4
TTOO/AAVV	2	20,0					2	14,3
Ferías Turismo	2	20,0					2	14,3
Guías Turismo	2	20,0					2	14,3
Mailing	1	10,0					1	7,1
Jornadas gastron.	1	10,0					1	7,1
enología			1	50,0			1	7,1
Total (*)	17	170,0	2	100,0	3	150,0	22	157,1
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

(*) multiple.

T₁₅- Los tres mercados nacionales prioritarios en promoción de Ronda (valores absolutos).

Mercados	Restaurantes			Bares			Tapeo / C.R			Total		
	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Madrid	3	4			1	1		1		3	6	1
Andalucía	3	1	3	2			1		1	6	1	4
Cataluña	1	3	1				1			2	3	1
P.Vasco	2		1							2		1
Extremadura			2									2
Galicia	1									1		
Valencia			1		1	1					1	2
La Rioja		1									1	
N.C		1	2					1	1		2	3
Total	(10)	(10)	(10)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(14)	(14)	(14)

Para los restaurantes gastronómicos destaca Madrid como primer mercado seguido de Andalucía, ambos a bastante distancia de Cataluña y País Vasco, considerados 3º y 4º mercado.

En el conjunto de la muestra, cuando se incluyen bares de comidas y tapeo, destaca Andalucía como primer mercado seguida de Madrid y, a considerable distancia, Cataluña.

**T₁₆- Los tres mercados extranjeros prioritarios en promoción de Ronda.
(valores absolutos).**

Mercados	Restaurantes			Bares			Tapeo / C.R			Total		
	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Alemania	4	4	1	2			1	1		7	5	1
USA	3	1	3			2				3	1	5
Reino Unido	1	4	1		2		1			2	6	1
Francia			1									1
Portugal	1									1		
Italia			1									1
Suiza			1						1			2
Cent. Europ		1									1	
Países Bajos.	1									1		
N.C			2					1	1		1	3
Total	(10)	(10)	(10)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(14)	(14)	(14)

Para los restaurantes gastronómicos Alemania es el principal mercado a promover, seguido de USA y Reino Unido.

En el conjunto de la muestra se destaca aún más Alemania como primer mercado pero en preferencia por Reino Unido como segundo mercado y USA en tercer lugar.

T₁₇- Recursos turísticos a acondicionar para promover los mercados prioritarios nacionales y extranjeros.

Medidas.	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Oferta complement	4	40,0					4	28,6
Comunicaciones	3	30,0	2	100,0			5	35,8
Plazas superiores h.	3	30,0					3	21,4
Calidad	2	20,0					2	14,3
Ampliac. P. Congr.	2	20,0					2	14,3
Eventos internac.	2	20,0					2	14,3
Plazas parking	2	20,0					2	14,3
Gastronomía	2	20,0					2	14,3
Taxis	2	20,0	1	50,0			3	21,4
Bodegas	2	20,0			1	50,0	3	21,4
Parques Natur.	2	20,0			1	50,0	3	21,4
Promoción			1	50,0	1	50,0	2	14,3
Información	1	10,0	1	50,0			1	7,1
Formación	1	10,0					1	7,1
Atención cliente	1	10,0					1	7,1
Control precios	1	10,0					1	7,1
Mejor comercio							1	7,1
Total (*)	30	300,0	5	250,0	3		38	271,3
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

(*) multiple.

T₁₈- Grado de informatización de la clientela.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	3	30,0					3	21,4
No	7	70,0	2	100,0	2	100,0	11	78,6
Total	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T₁₉- Previsión de ampliaciones, nuevas construcciones o compras.

	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reform.sin ampliacion	3	30,0					3	21,4
Reform.con aplica.								
Comp. otro restaur								
Nueva construccion								
No	7	70,0	2	100,0	2	100,0	11	78,6
Total (*)	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

T₂₀- Medidas principales en el Turismo de Ronda para mejorar la gestión del restaurante.

Medidas.	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aparcamiento	3	30,0					3	21,4
Control botellón	3	30,0					3	21,4
Plan Urbano	1	10,0					1	7,1
Calles y aceras	1	10,0					1	7,1
Control mal restaur	1	10,0					1	7,1
Circuit.gastronom	1	10,0					1	7,1
Turismo de calidad	1	10,0					1	7,1
Destino único	1	10,0					1	7,1
Actv.nocturnas	1	10,0					1	7,1
Mejorar comercio	1	10,0					1	7,1
Comunicaciones	1	10,0	1	50,0			2	14,3
Señaliz.establecm.	1	10,0					1	7,1
Limpieza contened.	1	10,0					1	7,1
Unific tolds ysombr	1	10,0			1	50,0	2	14,3
Serv. Taxis			1	50,0			1	7,1
Cortes calles fiestas	1	10,0	1	50,0			2	14,3
Más promoción			1	50,0			1	7,1
Más información			1	50,0			1	7,1
Decorac.restaurant.					1	50,0	1	7,1
Total (*)	19	190,0	5	250,0	2	100,0	26	260,1
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

(*) multiple

T₂₁.- Grado de conocimiento del Plan de Destino Turístico de Ronda.

Grado conocimient	Restaurantes		Bares		Tapeo / C.R		Total.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Lo conoce bien	6	60,0	1	50,0			7	50,0
Lo conoce , ha oído y/o leído	1	10,0			1	50,0	2	14,3
Lo desconoce	3	30,0	1	50,0	1	50,0	5	35,7
Total (*)	10	100,0	2	100,0	2	100,0	14	100,0
(Bases)	(10)		(2)		(2)		(14)	

4.- Acoplamiento y tabulación.

4.1.- Acoplamiento.

Los cuestionarios fueron revisados y acoplados uno a uno, por la encuestadora y el coordinador del Plan. La segunda y última revisión, con acoplamiento definitivo de los datos, se realizó en las oficinas de CORDITUR, SL.

4.2.- Tabulación.

Se realizó una tabulación manual, independizando los datos en tres subconjuntos: restaurantes gastronómicos (10), casas de comidas con categoría de bar (2) y tapeo y comida rápida (2), con resultados para cada uno y el total de la muestra. Los porcentajes verticales sobre la muestra se acompañan siempre en las tablas de las bases, o valores absolutos de la muestra (número de restaurantes en cada caso).

B) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

**ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES DE LA ENCUESTA A
RESTAURANTES DE RONDA (Enero-abril 2008)**

TURISMO DE RONDA, SA

CORDITUR,SL

Abril 2008

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos a los propietarios y gerentes de los restaurantes abajo relacionados su inestimable colaboración con esta encuesta:

- El Escudero
- Almocabar
- Albacara
- Atrium
- D. Miguel
- Jerez
- Parador Turismo.
- La Leyenda
- Los Candiles
- Predicatorio
- Casa María
- El Lechuguita
- Tragatapas (C.R)
- Mc.Donalds (C.R)

Muchas Gracias.

CORDITUR,SL

Abril 2008

1.- RONDA DISPONE DE CERCA DE 2000 PLAZAS GASTRONÓMICAS certificables para un turismo de nivel medio alto y alto.

- La ESTRUCTURA de los restaurantes gastronómicos presenta dos niveles por tamaño, uno mayor con un establecimiento de 600 plazas y otros tres de 313 plazas de media, un segundo nivel de tamaño más reducido, con una media de 65 -70 plazas.
- Los RESTAURANES de mayor capacidad, independientes y de los hoteles de cuatro y tres estrellas, pueden atender perfectamente las necesidades gastronómicas de los turistas de destino único en grupos y de los delegados y acompañantes del segmento de reuniones.
- La ESTRUCTURA DEL EMPLEO mayoritariamente fijo, con plantillas profesionales y baja rotación, permite un servicio adecuado a niveles medio alto y alto, con una relación plazas/empleo en consonancia.
- Los RESTAURANTES DE MENOR CAPACIDAD Y LOS BARES DE COMIDAS SELECCIONADOS constituyen un atractivo gastronómico muy interesante para el turista independiente o en familia, los excursionistas y todo tipo de clientela, incluso de pequeños grupos.
- Los BARES DE TAPAS aunque escasos en número tienen una calidad excelente y conviene promover alguno más para organizar la RUTA DE LAS TAPAS, que tendría una gran aceptación tanto para residentes como turistas y excursionistas.

2.- LA VARIEDAD Y CALIDAD DE LA GASTRONOMÍA DE RONDA desde un punto de vista objetivo y de opiniones de los clientes (encuestas), es de alto nivel y soporte básico del conjunto de programas comerciales.

- LA IMAGEN Y LOCALIZACIÓN DE RONDA Y SUS ALOJAMIENTOS CON ENCANTO no podrían tener el éxito y reconocimiento actuales ni perspectivas de crecimiento responsable, cualitativo, sin una GASTRONOMÍA suficiente, variada y de calidad.
- EL EFECTO ECONÓMICO de la GASTRONOMÍA en Ronda desde el punto de vista turístico es muy importante al recoger gastos de más de 1,0 millón de excursionistas, cerca de 400.000 turistas con pernoctación y consumos, además, de los residentes (no turísticos) de gran magnitud.
- LAS BODEGAS DE RONDA y sus ricos caldos suponen un atractivo y un valor añadido a la gastronomía que otorgan imagen de calidad gastronómica global al destino.
- EL CONJUNTO RESTAURANTES – BODEGAS supone una oportunidad comercial para RONDA de primera magnitud, como soporte de la oferta de recursos turísticos y alojamientos y como refuerzo de la intensidad de gasto en el destino.

3.- LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL EMPLEO Y LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE de los restaurantes de RONDA, constituyen una garantía del servicio gastronómico muy apreciada por todo tipo de demandas.

- El 93% del empleo ha recibido diversos cursos formativos, el 86% de restaurantes ha aplicado sistemas de gestión de la calidad y un 79% de gestión ambiental.
- Los propietarios y gerentes de los restaurantes certificables muestran en el 100% de casos su predisposición a aplicar sistemas de gestión exigentes de calidad.
- Los principales restaurantes están dispuestos a adaptar sus procedimientos y gastronomía a las exigencias de las nuevas demandas previstas (Reuniones y destino único).
- LOS SELLOS DE CALIDAD EN GASTRONOMÍA Y BODEGAS JUNTO A LOS DEL ALOJAMIENTO son básicos para blindar la imagen de excelencia del destino.

4.- LOS GRADOS DE OCUPACIÓN ACTUALES DE LOS RESTAURANTES ALCANZAN NIVELES MUY RAZONABLES en los horarios de comidas y cenas, en todas las épocas del año, aunque con apreciables descensos en invierno.

- Los restaurantes alcanzan medias de ocupación de mesas del 57,5% a mediodía y 54% en la cena, a lo largo del año: los bares de comidas 60% a mediodía y 76% en la cena y los de tapeo y comida rápida 95% a mediodía y 95% cena.
- La política promocional de la gastronomía ha de centrarse a nivel general en captar clientes de nivel medio alto y alto, en buena medida institucionales (organismos públicos, empresas, asociaciones.....), especialmente en las temporadas bajas. De esta forma, se posibilita un cambio de estructura (sustitución de clientes de gasto medio por otros de alto gasto) e incremento del grado de ocupación; en suma, fuerte incremento de la rentabilidad.
- Es necesario promover jornadas gastronómicas y enológicas (al estilo del último congreso mundial de vinos celebrado en Ronda) y su difusión regional, nacional e internacional; a ser posible, con carácter estable.

5.- LA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO GASTRONÓMICO EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO POSITIVA pero debe mejorarse en el futuro, en línea con las tendencias o previsiones de los restaurantes (clima empresarial).

- Para un 57,1% de restaurantes el negocio se mantuvo estable, con un 28,6% que estiman que aumentó y el 14,3% que disminuyó, en el período 2004 – 2007.
- Casi el 43% de restaurantes espera que en 2008 – 2009 el negocio irá mejor, con el 57% que estima que irá igual; clima empresarial bastante positivo, a pesar de la crisis económica actual con escasa repercusión por el momento en el primer trimestre de 2008.
- Los propietarios o gerentes de restaurantes depositan su confianza en la fortaleza del destino RONDA (atractivos y demanda consolidada) y en la promoción de las nuevas demandas de congresos, convenciones y reuniones y destino único.
- Las opiniones o previsiones negativas se limitan a pensar que los negocios irán igual, no crecerán por la actual crisis que repercutirá en menores gastos en comidas, especialmente de los residentes.

6.- LA APORTACIÓN DE EMPLEO ESPECIALIZADO de los restaurantes de RONDA es importante, así como su carácter eminentemente fijo.

- Los 13 establecimientos que aportan datos del empleo, generan un total de 142 empleos, con una media de 10,1 empleados/restaurante: los restaurantes gastronómicos tienen una media de 12,7 empleados y los bares de comidas otra de 4,5.
- Las áreas de comedor (3,9) y cocina (2,4) son las que lógicamente cuentan con medias más altas de personal: para los restaurantes gastronómicos 4,6 camareros de media y 2,8 cocineros; los bares de comidas 2 camareros de media y 1,5 cocineros.
- La diferencia de personal es notable lógicamente, entre los restaurantes de mayor dimensión, 21 empleos de media en cuatro restaurantes, pero con una ratio de 14 plazas/empleo, que en los de menor tamaño con 6,3 empleos de media y una relación plazas empleo de 9,7, más favorable que en los restaurantes de mayor tamaño.
- Las proporción de personal familiar es baja (12.7%) con gran mayoría de profesionales contratados. La proporción de eventuales 27,5% frente a fijos 72,5% es también muy positiva.

7.- LA PROMOCIÓN DE RONDA EN LOS PRINCIPALES MERCADOS nacionales y extranjeros es básica para mejorar la RENTABILIDAD de los negocios.

- Las acciones comerciales realizadas hasta ahora por los restaurantes de Ronda han sido claramente insuficientes ante su potencial; en cualquier caso han obtenido un notable éxito de ocupación debido sobre todo a la capacidad de atracción del destino y boca-oreja de los clientes (recomendaciones).
- Las acciones promocionales básicas se refieren a páginas Web (43%), algunos folletos y cuñas de radio (28,6%) y anuncios en revistas de turismo (21,4%).
- Las principales medidas a tomar para mejorar la gestión de los negocios, en general, son: “crear más plazas de parking” (43%), comunicaciones (71,4%), control de calidad y precios (50%) y formación (35,7%) y actividades complementarias (37,5%).
- Los tres mercados nacionales prioritarios para Ronda, en opinión de estos negocios, son: Andalucía (43%); Madrid (21,4%) y País Vasco y Cataluña (14,3% cada uno).
- Los tres mercados extranjeros de promoción preferente son: 1º Alemania (50%), 2º USA (21,3%) y 3º Reino Unido (14,3%)

8.- EL PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA se ve como una gran oportunidad para mejorar el turismo en general y los negocios gastronómicos, especialmente en dos años 2008 – 2009 de notable incertidumbre económica.

- El Plan de Destino es bien conocido por el 50% de empresarios y relativamente conocido por otro 14,3%, este 64,3% lo considera muy importante e, incluso, el 35,7% que dicen desconocerlo y piensa informarse.
- La integración en el ENTE MIXTO de promoción de Ronda va a contribuir de forma importante a mejorar los resultados de los restaurantes (congresos, convenciones, reuniones, destino único.....).
- La iniciativa pública municipal, apoyo de los ciudadanos y empresarios, va a resultar decisiva para que el turismo sea aún más importante en la generación de rentas y empleos en Ronda.

**PLAN DE DESTINO TURÍSTICO DE RONDA (MÁLAGA)
(EXCMO. AYUNTAMIENTO DE RONDA:
DELEGACIÓN MUNICIPAL DE TURISMO)**



MANUAL DE CALIDAD

**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA
CALIDAD EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN DE RONDA**

**TURISMO DE
RONDA, S.A.**

 **CORDITUR, S.L.**
Mayo 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

- 1. CALIDAD, UN POCO DE CLARIDAD, ¿ POR QUÉ DEBEMOS PREOCUPARNOS?**
2. LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE CALIDAD
 - 2.1 LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN
 - 2.2 UN PRIMER DIAGNÓSTICO, EL PUNTO DE PARTIDA
 - 2.3 DESARROLLO DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN DE LA EMPRESA
 - 2.4 FORMACIÓN , RESPONSABILIDAD , LA POLÍTICA DE CALIDAD
- 3. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**
 - 3.1 NUESTROS CLIENTES, ¿ LES CONOCEMOS DE VERDAD?
 - 3.2 DISEÑO SERVICIOS, TRADUCCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN SERVICIOS DE CALIDAD
 - 3.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO
- 4. LA ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES**
 - 4.1 EXAMEN DE NUESTROS CLIENTES, ¿ CÓMO MEDIR SU SATISFACCIÓN?
 - 4.2 EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES, EL REGALO QUE RECIBIMOS

5. EL RECURSO HUMANO LA BASE DE NUESTRO PROYECTO DE CALIDAD

5.1 ¿ CÓMO INTEGRAR A NUESTROS COLABORADORES EN EL PROYECTO DE CALIDAD ?

5.2 EL CONCEPTO DE CLIENTE INTERNO

5.3 LA OPINIÓN DE NUESTROS COLABORADORES, MEDIR SU SATISFACCIÓN

6. LA CALIDAD DE NUESTROS PROVEEDORES

6.1 LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

6.2 EXIGIR CALIDAD, ¿CÓMO SELECCIONARLOS ?

7. LOS COSTES DE LA CALIDAD: LA CALIDAD TRADUCIDA COMO RENTABILIDAD

7.1 LOS COSTES DE LA NO-CALIDAD

8. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CALIDAD

9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

10. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La situación actual de los mercados, cada vez más competitivos y cambiantes, hace que la Gestión de la Calidad en las empresas del Sector Turístico es una herramienta imprescindible para la supervivencia de las empresas.

Ser competitivos , es hoy en día una característica vital dentro del mercado empresarial. Las empresas que no lo sean, no tendrán futuro , solamente las organizaciones más preparadas tendrán la oportunidad de sobrevivir.

Los clientes cada vez más informados exigen calidad y seleccionan minuciosamente los servicios y productos bajo la “Lupa de la Calidad “, en la medida que ven satisfechas sus necesidades.

Este manual tiene como objetivo ofrecerle unas recomendaciones y pautas para que usted y su empresa inicien un proyecto de calidad.

A través de la lectura, análisis y reflexión de los diferentes capítulos del manual, recorreremos paso a paso los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de Gestionar la Calidad en su empresa.

Es nuestra intención que éste manual sea una herramienta práctica de gestión de la calidad , hemos incluido ejemplos y ejercicios que estamos seguros le serán de gran ayuda.

Será bienvenida cualquier sugerencia, comentario, consulta, que usted desee hacernos llegar.

¡ Bienvenido al viaje de búsqueda de la excelencia !

1. CALIDAD, UN POCO DE CLARIDAD ¿POR QUÉ DEBEMOS PREOCUPARNOS ?

Cuando hacemos referencia al concepto de calidad nos encontramos con un abanico amplio de definiciones, marcas, referencias , normas, sistemas de gestión , en las cuales encontramos un elemento común , “ **el cliente** ”, y un fin último: conseguir su **satisfacción**.

Podríamos decir que calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y para lograrla es necesaria la orientación de toda la empresa a la consecución de esta meta. La Gestión de la Calidad implica la movilización de toda la empresa para conseguir la calidad de forma continua, es el fruto del trabajo bien realizado en todas las áreas de la organización, conseguida por la participación de todo el equipo colaborador.

Si nos permiten , ampliaríamos el concepto: “ Calidad es una filosofía de vida “, es “ hacer las cosas bien y a la primera”, es calidad personal; la actitud positiva y los esfuerzos de los prestadores de servicios son fundamentales en la consecución de servicios de calidad, por lo que no debemos olvidar la importancia del recurso humano.

Ésta cultura de calidad esta siendo promovida desde el propio gobierno, hace ya unos años, a través de los Programas y Planes Nacionales de Calidad; dirigidos a todas las empresas de los diversos sectores económicos.

“ El Plan Integral de Calidad del Turismo Español “ , PICTE 2000 - 2006 , es un plan ambicioso, que sintoniza con todos los esfuerzos que tanto las administraciones públicas como el sector empresarial están haciendo en los últimos años en torno a la calidad. El sector turístico asumió de manera unánime el concepto de calidad, en El Segundo Encuentro de Calidad en Turismo, siendo ésta la estrategia del sector para el futuro y el pilar de la política turística española.

Se configura así el concepto de calidad integral, calidad de producto turístico y calidad de destino, en definitiva es la apuesta turística del sector apoyada por la Administración General y las Administraciones Autonómicas, en donde todos los actores de la actividad turística juegan un papel fundamental para conseguir este reto.

Todo lo anteriormente expuesto, nos indica como empresarios, las ventajas que obtendremos de “sumarnos al compromiso y tendencia de esta cultura de calidad”; las razones son muchas:

- Porque los clientes lo exigen .
- Los competidores son agresivos y la utilizan como arma estratégica empresarial.
- Necesitamos vender, ganar dinero, sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.
- Por rentabilidad, evitando costes de fallos, de productos defectuosos, de procesos costosos, de rechazos , de reclamaciones, etc. Un sin fin de costes innecesarios ocasionados por errores . Estamos tan acostumbrados a vivir con los errores, que no les damos el valor que tienen, esos fallos son los que aumentan la pérdida económica; ¿ Nos lo podemos permitir? .

En resumen, diríamos que si no satisfacemos a nuestros clientes con productos y servicios de calidad, se irán con la competencia, buscarán otro proveedor y sin clientes no hay negocio. Por lo tanto les invitamos a reflexionar, debemos elegir la calidad por razones éticas, sociales y por rentabilidad.

2. LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE CALIDAD

2.1 La importancia de la planificación

Imaginemos el caso de un empresario que ha participado en algún seminario o curso de calidad, o ha compartido la experiencia de calidad con un colega del sector, lo que le ha motivado a iniciar un programa de gestión de la calidad en su negocio; quizás decida iniciar inmediatamente algunas de las recomendaciones de calidad de las que ha sido informado. Entusiasmado con la idea, decide de un día para otro realizar cambios significativos, reúne a todos los empleados y dicta las normas de calidad a seguir que considera más acertadas, seguramente espera que todo marche a la perfección. **¡CUIDADO!**

Todo cambio requiere un proceso, debe ser planificado, reflexionado, además debe ser compartido con sus colaboradores, de lo contrario probablemente “el proyecto sea un fiasco”.

Hará falta todo su empeño y resolución para encauzar su negocio en la senda de la Calidad. Después debe velar para que se mantenga en esa senda.

Así que le recomendamos realizar el proyecto paso a paso, marcando el itinerario correspondiente a ese viaje tan deseado de búsqueda de la excelencia y por supuesto lograr el compromiso de su equipo.

Recuerde que lo importante es tener ganas de actuar y sensibilizar al personal en la importancia de la calidad.

2.2 Un primer diagnóstico , el punto de partida.

Para lograr motivar y comprometer a sus empleados a dar el primer paso en el proyecto de calidad, un buen comienzo puede ser convocar una reunión con sus colaboradores; es aconsejable que ésta reunión sea fuera de horario de trabajo, inclusive puede ser en una invitación a una cena de trabajo.

El objetivo de esta reunión será realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, analizando los puntos fuertes y débiles, intentando obtener una radiografía del negocio. Considerando si es apropiado iniciar inmediatamente acciones de mejora.

Otro objetivo de la reunión sería comunicar el deseo de iniciar un proyecto de calidad resaltando la importancia de la participación de todos en este cometido. Explicar que su opinión y perspectiva – la que puede ser muy diferente a la suya – es imprescindible. Comunique claramente que el proyecto de calidad sin su apoyo no tendrá éxito.

Si trasladamos a nuestro trabajo las reflexiones o cuestionamientos que alguna vez en la vida nos hemos planteado como: ¿ Qué he logrado ?, ¿Cuál es mi propósito?, ¿Cuáles son mis metas ?, ¿ Hacia dónde quiero dirigirme ?, podríamos obtener una información valiosa que valdría la pena analizar desde la realidad de la empresa. Este examen o diagnóstico le dará mucha luz sobre la situación real de su negocio.

Un buen guión para la realización del diagnóstico, será responder a las siguientes preguntas:

✓ ¿ Dónde estamos ahora ?

Esta primer pregunta les ayudará a emitir un juicio interno y externo (en relación con el mercado) del negocio, tiene relación con los servicios que ofrecen, la cuota de mercado alcanzada, los clientes, los recursos , sus competidores, su ventaja diferencial frente a la competencia, sus resultados económicos, el personal, sus proveedores, etc.

✓ ¿ Dónde queremos dirigir la empresa ?

Posteriormente podrán responder a la segunda pregunta que tiene relación con sus metas y objetivos trazados, la imagen deseada, la cifra de negocio, la cuota de mercado que quieren ganar, el posicionamiento deseado, la rentabilidad, la calidad de sus productos y servicios, etc.

✓ ¿ Cómo llegaremos allí ?

Finalmente, después de clarificar el lugar que ocupa la empresa y los objetivos y metas marcados, deberán establecer la estrategia para conseguirlos. Es decir , el plan de acción , la política a seguir.

Las respuestas a estas preguntas son vitales al iniciar cualquier proceso de mejora.

2.3 Desarrollo de una declaración de MISIÓN de su empresa

Una empresa tiene un fin para lo cual fue creada; recuerde cuando decidió iniciar su negocio , tenía una idea muy clara del servicio o producto que quería ofrecer, la oportunidad de mercado y la necesidad que cubriría, en otras palabras el motivo principal por el cual inició su negocio.

Formular la misión de su negocio es plasmar en papel en pocas palabras la razón de ser de su negocio; probablemente este ejercicio le resulte fácil si ve brillar con luz propia el cometido de su empresa, de lo contrario deberá reflexionar un poco más.

Insistiremos a lo largo del manual, en que la base de un plan de gestión de la calidad, es **LA PARTICIPACIÓN** de los empleados en este proceso de mejora. Por lo tanto sería conveniente que les invitara a colaborar en la redacción de la misión, ya que no sólo se describe el por qué de su empresa, si no también su ambición.

Los empleados sensibilizados por la calidad , teniendo un buen conocimiento de la empresa, y sabiendo que pueden expresar sus opiniones , no sólo aportarán sus ideas , sino que participarán de esa realización, identificándose con la misma, sintiéndose orgullosos del proceso de cambio e implicándose en el proyecto.

En el momento que desarrollen la declaración de misión de la empresa, deberían tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser concisa, no demasiado larga, (tres párrafos como máximo). Fácil de leer .
- Pueden mencionar en ella, la estrategia de la empresa, su cultura, sus valores (lo más querido por la empresa) , su finalidad. Considera los grupos de mayor interés de la empresa: como los clientes, los socios, el personal, los proveedores, la comunidad donde se radica.
- Debe ser optimista, realmente motivadora.

Después de redactar la misión es importante darle un lugar privilegiado a la vista de todos, por ejemplo en la recepción, en los despachos, incluirla en los folletos, etc.

Veamos algunos ejemplos:

Misión del “Restaurante – Quality “:

“ Ofrecemos calidad en nuestra cocina, con una carta actualizada por las ofertas del mercado, proporcionando productos frescos y de temporada, utilizando materias primas de calidad. Nuestra mesa está servida para satisfacer a nuestros queridos clientes que quieran degustar de los platos más selectos de la cocina española. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios, satisfacer y cumplir las expectativas de precio y calidad de nuestros clientes, mediante la adaptación de sus gustos y necesidades, el compromiso de todo el personal y la planificación de los recursos “

Misión del “Café Quality” :

“ Creamos un espacio de encuentro para cubrir las necesidades de sociabilidad y descanso de los clientes que buscan un lugar para relacionarse de manera informal fuera de su entorno familiar y laboral, donde se disfruta de la tertulia con aroma de café. Ofrecemos una carta selecta de los cafés más exquisitos del mundo . Nuestra preocupación es ofrecer un servicio impecable, toda la organización esta comprometida en ofrecer unos estándares de calidad muy elevados .”

Le proponemos el siguiente ejercicio, redacte la misión de su empresa, recuerde las preguntas formuladas en la fase de diagnóstico anterior, le ayudarán a centrar y a sintetizar

FORMULACIÓN DE MISIÓN DE SU EMPRESA

(Redacte en pocas palabras la misión de su negocio)

2.4 Formación, responsabilidad, la Política de Calidad

El proyecto de calidad que iniciamos , no puede ser simplemente un “ Lema publicitario atractivo “ o una promesa más que se esfumará a final del año. La Gestión de la Calidad Total significa cambios y mejoras significativos en nuestra organización . Usted como director de su empresa debe liderar este cambio, asumiendo un **compromiso**, junto con su equipo, con el concepto de calidad.

Es importante **formarse** y ampliar conocimientos en los temas de calidad, atención al cliente, mejora continua, etc.; participe y anime a sus empleados a asistir a cursos, jornadas . Estos cursos son una oportunidad para conocer e intercambiar experiencias con otros colegas del sector y compartir sus avances en la implantación de la calidad. Hoy en día hay una amplia oferta formativa en este campo , y la mayoría de estos cursos son financiados, vale la pena hacer un hueco en su agenda para la formación.

Con apoyo a la misión es necesario definir la política de calidad. La Política de calidad es una explicación de Cómo se van a cumplir los principios de la misión en relación con la calidad.

Algunos elementos claves característicos de una Política de Calidad son:

- ❖ Orientación de toda la organización a la satisfacción del cliente
- ❖ La mejora continua.
- ❖ Prevención.
- ❖ Potenciación del recurso humano.
- ❖ La comunicación, participación y el trabajo en equipo.
- ❖ Selección de proveedores de calidad.
- ❖ La garantía de calidad.

Veamos unos ejemplos de políticas de calidad:

- ❖ Cada empleado del restaurante es responsable de la calidad del servicio y de aportar sugerencias de mejora.
- ❖ Mantener un sistema de calidad conforme a las normas ISO 9000
- ❖ Si no queda satisfecho con nuestro servicio , le devolvemos su dinero.
- ❖ Capacidad de respuesta y flexibilidad ante las demandas de nuestros clientes.

Recuerde: es muy importante que usted como gestor de su negocio , reivindique los objetivos a alcanzar, las metas a conseguir y su compromiso a ser el **responsable y soporte activo** de la **política de calidad** y de todo el proceso de formación y cambio hacia la calidad.

3. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

3.1. Nuestros clientes, ¿ Les conocemos de verdad ?

Usted como prestador de servicios no puede dirigir servicios de calidad al cliente si no comprende la naturaleza y características de los servicios y productos que está ofreciendo , si desconoce lo que el cliente quiere de su empresa y la imagen que tienen de su negocio.

Conocer y comprender a nuestros clientes es una tarea importante a la que no le damos muchas veces la importancia que tiene. Es necesario hacernos esta reflexión, trabajamos día a día con ellos, realizamos continuamente transacciones, les atendemos, pero, ¿ Les conocemos de verdad?.

Tenemos sus datos archivados en fichas o en nuestra base de datos , sabemos sus nombres, donde viven, pero ¿ Conocemos sus gustos, comportamientos, valores más importantes, sus estilos de vida ?.

Es imprescindible investigar todos estos aspectos sobre ellos, es la oportunidad que necesita usted para hacer un “chequeo médico”, ese diagnóstico de situación respecto a la calidad de su servicio.

Haga acopio de la información que posee, si tomó los datos correctamente úsela; por ejemplo, saque información de los ficheros de los clientes, a lo mejor le pueden dar una idea sus características relevantes, su procedencia, dirección, como contactaron con usted ,etc. Organice esta información desde el punto de vista comercial.

Realice un estudio de sus clientes, pregúnteles sobre la información que le falta ; ¿qué esperan recibir?, lo que les gusta y disgusta de su servicio, cuándo y cuánto compran, etc.

Identifique cuál es su segmento (o segmentos) de mercado o público objetivo (clientes), a quién quiere usted atender, descríbalos, con los siguientes datos:

- Características demográficas: Edad, sexo, nivel socio cultural, ingresos, tamaño de la familia , procedencia y residencia.
- Características psicográficas: Actitudes, valores, creencias, expectativas , preferencias.

“Dibuje un perfil lo más exacto posible de su cliente”. Recuerde , si tiene clientes de empresa realice un perfil de éstos también; teniendo en cuenta: Tamaño de la empresa, sector, ubicación geográfica, cultura de la empresa (valores, normas, preferencias ,etc.)

Investigue otro tipo de información que le puede ser útil, publicaciones y periódicos de las Cámaras de Comercio o asociaciones de empresarios del sector , revistas especializadas, periódicos, informes socio-económicos, todo vale. Si conocemos y comprendemos más a nuestros queridos clientes , más capacitados estaremos para proporcionarles un servicio a medida de sus necesidades.

3.2 Diseño de los servicios, traducción de las expectativas de los clientes en servicios de calidad.

Cualquier empresa existe mientras tiene clientes que compren sus productos o servicios; para asegurar la rentabilidad y subsistencia de la misma es indispensable garantizar la calidad de sus productos y servicios al cliente.

Independientemente del sector al que se dedique la empresa, ya sea un restaurante, una fábrica, un supermercado, un banco, un abogado, todos ofrecen servicios a los clientes. Servicios que deben estar **bien diseñados**, basados en las expectativas y necesidades; servicios que debemos evaluar por medio de la valoración de los clientes.

Por lo tanto debemos realizar un adecuado diseño de los productos y servicios que ofrecemos, definiendo las características de los mismos; concibiéndolos y diseñándolos teniendo siempre presente las necesidades y expectativas, gustos, preferencias de nuestros clientes.

Seguramente usted está familiarizado con lo que hace y la manera en qué lo hace, está muy orgulloso de su trabajo; probablemente gestione un negocio familiar, quizás ha aprendido su oficio o profesión por tradición y ha mantenido con éxito el negocio de la familia. En resumen diríamos que conoce el servicio que ofrece. Pero son pocos los prestadores de servicios que se ven como los ven realmente sus clientes reales o potenciales, es decir, que se preocupen por indagar las expectativas, los deseos, lo que el cliente desea encontrar.

En muchas ocasiones prejuzgamos estas expectativas, por lo que es muy importante la investigación de las mismas.

Otro aspecto importante , es definir las características de los servicios que ofrece, ésto le ayudará a comprender cómo son **vistos por su cliente** sus servicios. Le sugerimos que considere los siguientes aspectos:

- La interacción personal : ¿ Qué tipo de contacto se establece con su cliente ?, ¿Cómo es el proceso de encuentro ?.
- El tiempo requerido: ¿ Cuánto tiempo se tarda en la prestación del servicio?.
- Lugar: ¿ Dónde presta el servicio?, ¿ Cómo es la decoración, la luz, el ambiente?, ¿ Cómo es el acceso? , ¿Pueden sus clientes acceder fácilmente?.
- Adaptación: ¿ Qué flexibilidad tiene para atender las solicitudes únicas o diferentes de sus clientes?.
- Adiestramiento: ¿ Qué formación, o experiencia requiere la prestación del servicio ?.
- Capacidad de acomodación o atención : ¿ Cuántos clientes pueden atender ? (grupos, tamaño de los grupos).
- Equipamiento y maquinaria: ¿ Tiene su empresa el equipamiento y maquinaria necesarios para prestar el servicio?.

Le invitamos a **“dibujar el perfil de sus servicios”** a través de la reflexión de los aspectos que hemos considerado hasta ahora.

3.3. Establecimiento de estándares de calidad en el servicio.

Un aspecto importante de la calidad del servicio, es el establecimiento de estándares de calidad, son una definición concreta de lo que el cliente espera recibir de la empresa en referencia a su servicio. Éstos deben ser claros y realistas.

Debemos intentar prestar los servicios lo más homogéneos posibles, evitaremos todo lo que podamos, que el estado de ánimo de nuestros empleados o el procedimiento o forma de realizar el servicio varíe la percepción del cliente de la calidad del servicio ofrecido.

La Primera Fase a tener en cuenta para la creación de estándares es:

La Definición de las etapas por las que pasa el cliente:

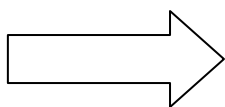
Es imprescindible tener muy claras las distintas etapas por las que pasan nuestros clientes para la prestación del servicio, los diferentes puntos de contacto; definiremos para cada paso sus expectativas y las traduciremos en estándares de calidad. Este análisis de la prestación del servicio , preguntándonos en cada etapa o eslabón del servicio ¿qué puede fallar? , nos permitirá prever todos los recursos necesarios para cumplir con los estándares de calidad marcados.

En la producción del servicio entran en juego , el personal en contacto , quienes prestan el servicio, los equipos y materiales, las materias primas , los métodos o procedimientos. Todo este conjunto debe estar perfectamente armonizado para ofrecer el servicio excelente.

Ejemplo: análisis de las etapas de un cliente de un restaurante que llega sin reserva.

1. El cliente encuentra el restaurante
2. El cliente conoce la oferta y forma de pago
3. El cliente ve el ambiente
4. El cliente entra al restaurante
5. El cliente es Bienvenido
6. El cliente solicita la mesa
7. El cliente se desplaza a la mesa – Se instala.
8. El cliente solicita la carta

Por cada etapa realizaremos un análisis de lo que puede fallar, haremos un listado con todos los aspectos que pueden ser un inconveniente para el cliente.



Qué puede fallar?

Local poco iluminado - Camareros sin uniforme

Local sucio y en desorden - Decoración fría

Mesas sin recoger...

Una vez realizado el análisis anterior se definirán los estándares de calidad, posteriormente estableceremos el método , los procesos para realizar dichas tareas.

Veremos a continuación las dos dimensiones de los servicios de calidad al cliente:

A. La Dimensión de los Procedimientos del Trabajo:

Estamos hablando de los **sistemas** de prestación y producción de los servicios, las especificaciones de cómo realizarlos. Sirven como herramienta a los empleados para responder a las necesidades y requerimientos de los clientes. Debemos tener en cuenta las siguientes áreas críticas en relación con los procedimientos:

- Tiempo: establecer criterios de tiempo para la prestación de los servicios
- Flujo: establecer procedimientos para realizar servicios fluidos, evitando retrasos, demoras .
- Adaptación: ¿Qué tan flexibles son nuestros sistemas de atención al cliente?, Establecer criterios al respecto es importante.
- Anticipación : ¿ Cómo podemos estar un paso delante de nuestros clientes? , ¿ Cómo nos daremos cuenta, qué pasará si el cliente... ?
- Comunicación: ¿ Cómo saber cuando los mensajes se comunican efectivamente? ¿ Qué criterios reflejan dicha efectividad ?.
- Retroalimentación de los clientes: ¿ Cómo sabemos la satisfacción de nuestros clientes?, ¿ Qué instrumentos ponemos a disposición de los clientes para saber sus opiniones?.

B. La Dimensión Personal :

Al contrario de los procedimientos, los que son sistemáticos, racionales, esta dimensión hace referencia a la relación personal que se produce en la prestación del servicio, entre el prestador del servicio y el cliente. Dimensión que es difícil de predecir, ya que tiene que ver con los siguientes aspectos:

- Apariencia: ¿ Cómo desea usted que aparezca el personal de su empresa?, hay normas a seguir.
- Actitud (El lenguaje corporal- tono de voz): ¿ Cómo sonríen, Cómo miran? , ¿Qué actitud transmiten los empleados ?.
- Atención: ¿ Cómo pueden ser más atentos sus colaboradores?.
- Solución de problemas : ¿ Cómo debe tratarse un cliente enfadado? ¿Qué tratamiento le debe dar a las quejas de los clientes?.

Hemos realizado un ejemplo de establecimiento de estándares de calidad respecto al servicio de mesa de un restaurante , teniendo en cuenta la dimensión de los procedimientos y la personal.

SERVICIO DE MESA DIMENSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

TIEMPO-PRONTITUD

Se han definido criterios de tiempo para la prestación del servicio en el restaurante . El tiempo de espera de los clientes es un factor muy importante para ellos, los cuales sólo están dispuestos a esperar lo mínimo posible.

- Los clientes serán atendidos a los a los 30 segundos, máximo, de entrar al restaurante.
- El cliente tendrá la mesa en un máximo de 10 minutos desde su llegada.
- En el caso de que no se disponga de la mesa inmediatamente, el cliente será informado del tiempo estimado de espera , invitándole a tomar un aperitivo en la barra.

- El cliente tendrá lista su factura en el momento que la solicite y será entregada en un máximo de 5 minutos, se comprobará que todos los cargos efectuados han sido por los artículos solicitados por los clientes.
- El cliente será informado del tiempo estimado de espera, de aquellos platos que requieren de un tiempo de preparación mayor.

FLUJO ORGANIZADO

Se ha analizado como se puede controlar el flujo de los servicios al cliente, por ejemplo:

- Los camareros de la sala serán ayudados y asistidos por los camareros de barra , inmediatamente, en caso de necesitarse, para facilitar un servicio eficaz .
- Cuando se esperan reservas de grupos, se tendrá todo organizado y dispuesto, según el menú solicitado por el cliente dos horas antes de que los clientes lleguen : mesas montadas correctamente según la instrucción de servicio , bebidas preparadas; el material de servicio necesario como , cubiteras, sacacorchos, abre botellas, comandas, bolígrafos; todos los utensilios e ingredientes – saleros, pimenteros, vinagreras, aceiteras, mostazas y demás salsas- en perfecto estado de limpieza y número suficiente según el grupo.

ADAPTACIÓN

Se ha previsto flexibilidad en el servicio para atender las diversas necesidades del cliente, por ejemplo:

- Las peticiones de los clientes de cambiar la mesa serán concedidas siempre que sea posible.
- Si el cliente rechaza un plato, porque no es de su agrado, se intentará ofrecer una alternativa, buscando la satisfacción del mismo.
- Las peticiones de los clientes no contempladas en la oferta gastronómica del restaurante, serán atendidas siempre que sea posible.

ANTICIPACIÓN

Se ha analizado cómo se pueden anticipar las necesidades de los clientes, ejemplo:

- A los clientes se les ofrece volver a llenar sus vasos sin que éstos lo tengan que pedir.
- Si se observa que el cliente está indeciso al elegir, el camarero prestará su ayuda oportuna a seleccionar entre sus preferencias, sin que éstos lo tengan que pedir.
- El camarero deberá familiarizarse con los gustos y preferencias de los clientes habituales del restaurante, tratará de satisfacerlos por iniciativa propia, actuando siempre con discreción.
- El pan se ofrecerá con pinzas, adelantándonos siempre a la petición del cliente.

COMUNICACIÓN

Los sistemas de prestación del servicio deben tener una comunicación eficaz.

- La carta y el menú estarán escritos en castellano, inglés y alemán siendo éstos los idiomas más representativos de los clientes del restaurante.
- Los camareros tendrán un conocimiento básico de los idiomas inglés y alemán ya que son éstos los idiomas más representativos de los clientes del restaurante, para una buena interacción con el cliente.
- En el caso excepcional, de que alguno de los componentes de la oferta gastronómica incluida en la carta no este disponible en el momento, el cliente será informado de ello en el momento de entrega de la misma, ofreciéndole una alternativa.

RETROALIMENTACIÓN

Es imprescindible establecer un clima adecuado para saber que piensan los clientes, ejemplo:

- En el momento de pasar la factura al cliente , se le entregará la encuesta de satisfacción con una bolígrafo para facilitarle la cumplimentación al cliente, en una bandeja, y se situará al lado de la persona que la haya solicitado. Las encuestas serán analizadas periódicamente para saber el índice de satisfacción de los clientes del restaurante.
- Se ubicará un buzón de sugerencias y hojas de reclamaciones, al alcance de los clientes.
- El director del restaurante atenderá personalmente las quejas de cada cliente directamente con él.

DIMENSIÓN PERSONAL

Apariencia

Se han establecido criterios respecto a la apariencia personal y el comportamiento del personal, ejemplo:

- El camarero cuidará al máximo su apariencia personal: higiene personal, indumentaria, transmitirá una imagen impecable; según exige la reglamentación del manipulador de alimentos. Deberá estar vestido como se describe en el **manual del empleado**; usará el uniforme corporativo y llevará la placa con su nombre.

Actitud. Lenguaje corporal

- El camarero recibe a los clientes con una sonrisa cordial de bienvenida, transmitiéndole al cliente tranquilidad y seguridad de que se hace todo lo posible para darle la mesa que más le convenga .
- El camarero transmitirá una actitud positiva, procurará una postura erguida y mirarán a los ojos de los clientes al conversar con ellos.
- El camarero despedirá amablemente al cliente acompañándole hasta la puerta y le preguntará cordialmente como ha sido su estancia en el restaurante .

TONO DE VOZ

El camarero mostrará interés en la conversación con los clientes y mostrará un tono de voz amistoso y relajado.

ATENCIÓN-TACTO

- El camarero se mostrará atento con los clientes, les llamará por su nombre o apellido según la formalidad necesaria (mayores, niños, etc.).
- En la despedida, el camarero ayudará a los clientes al levantarse de las sillas, a ponerse los abrigos y agradecerá su estancia en el restaurante.

GUÍA-DIRECCIÓN

- El camarero prestará toda su ayuda y asesoramiento al cliente en la elección de la oferta gastronómica del restaurante.

AMABILIDAD AL SOLUCIONAR PROBLEMAS

- El camarero escuchará pacientemente y expresará su simpatía: las quejas, problemas, sugerencias de los clientes y tratará, a ser posible, de resolverlos personalmente y si es el caso, comunicarlo a quien deba, para que el cliente quede satisfecho.

Ahora que ya ha establecido los criterios o las normas del servicio recuerde:

- Se establecerán y será un **esfuerzo de grupo**.
- Deben concebirse para todos los empleados.
- Deben concebir el mínimo de errores posibles.
- Están recogidos y escritos.
- Deben estar **respaldados por la dirección del restaurante**; de lo contrario, no funcionarán.
- Si los criterios establecidos o estándares **no funcionan** deben **cambiarse**.
- Deben cumplirse y comunicarse efectivamente de forma continua.
- Los empleados del restaurante deben estar de acuerdo con ellos, participando en su establecimiento y pudiendo sugerir otros.

Este es un ejemplo, ahora inténtelo usted; escriba, fije criterios, estándares de calidad del servicio que usted ofrece, ésa “**imagen de servicio de excelencia que quiere transmitir**”

Analizando las dos dimensiones, la personal y de procedimiento.

4. LA ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES

4.1 Examen de nuestros clientes, ¿ Cómo medir su satisfacción?

Hemos insistido a lo largo del manual en que conseguir la satisfacción de nuestros clientes es nuestro objetivo principal. Diríamos entonces que estamos ofreciendo un servicio o producto de calidad en la medida en que **cumplimos** con las expectativas y necesidades requeridas por el cliente.

En muchas ocasiones, la **calidad ofrecida** por la empresa no corresponde con la **calidad percibida** por el cliente. Existen aquí dos puntos de vista distintos , el de la empresa y el cliente.

La calidad **percibida** por nuestro cliente es la relación entre lo que el **cliente esperaba** del servicio o producto, y lo que la empresa **le está dando en definitiva**.

Veamos el ejemplo del dueño de un Bar en un pueblo de interior quien, queriendo impresionar a sus clientes habituales , se le ocurre una “idea brillante”: renovar la decoración con colores y mobiliario moderno, hasta encargó un ordenador para ofrecer conexión a Internet , dio un gran fiesta de inauguración. El dueño del bar , entusiasmado, les pregunta a sus clientes de toda la vida, si les gustaba el cambio si se sentían a gusto; y cuál fue su sorpresa al escuchar que estaba todo muy bien decorado, pero echaban de menos el ambiente típico del bar, sus fotos clásicas, sus muebles antiguos, es más, sentían que “su bar había cambiado de identidad, ya no era el mismo “ , hubieran preferido una renovación pero conservando su estilo tradicional.

Este ejemplo puede parecer exagerado, pero es probable que esta situación le resulte familiar, a menudo nos vemos defraudados con servicios y productos que no se corresponden con la idea que teníamos.

Por lo tanto , nunca debemos asumir que sabemos lo que nuestros clientes desean o quieren sin antes investigar, preguntar , indagar , sobre sus necesidades reales; ni desarrollar servicios o productos nuevos basándonos solamente en nuestra intuición e imaginación.

Recuerde que un cliente insatisfecho multiplica su insatisfacción contándoselo a sus amigos, conocidos, familiares, quienes podrían ser sus clientes potenciales, es muy divertido contar los avatares y desventuras que nos suceden; es muy difícil y costoso recuperar un cliente insatisfecho, si es que nos dan una segunda oportunidad.

Muchas empresas piensan que sus clientes están muy satisfechos basándose en informaciones obtenidas de manera casual, a través de contactos informales con algunos de sus clientes, o debido a que no reciben quejas formales de éstos. El índice de su satisfacción no se puede medir a través de conjeturas o elucubraciones, es imprescindible tener instrumentos que nos permitan medirla.

Para conocer las opiniones de los clientes debemos diseñar un cuestionario , y para diseñar un buen cuestionario es vital “ponernos en la piel del cliente”; la idea es recoger sus sentimientos y no una serie de respuestas a preguntas que el cliente no se habría planteado y no considera importantes.

Antes de sentarnos a diseñar el cuestionario , es conveniente investigar a través de entrevistas (individuales o en grupo) con algunos clientes, sus preocupaciones, expectativas, opiniones sobre nuestro servicio o producto ; de esta manera conseguiremos plantear preguntas sobre los aspectos de la calidad del servicio o producto que consideran más importantes.

Recomendamos incluir algunas preguntas básicas como:

- ✓ ¿ Cuáles son sus necesidades con respecto a nuestra empresa ?
- ✓ ¿ Qué aspectos concretos del servicio ofrecido por nosotros le parecen adecuados?
- ✓ ¿ Qué aspectos concretos les parecen inadecuados?
- ✓ ¿ Cómo podemos mejorar nuestro servicio ?

Las claves del éxito del sistema de encuestación son:

- ✓ Diseño del cuestionario : preguntas basadas en el cliente, preguntas concretas, cuestionarios no excesivamente largos, fáciles de contestar y cumplimentar.
- ✓ Un sistema para obtener el máximo número de cuestionarios diligenciados:
 - Incentivos para que el cliente rellene el cuestionario : (regalos, invitaciones, sorteos).
 - Hacerle fácil al cliente la recogida y entrega del cuestionario , otorgándole confianza de que será tratado con absoluta confidencialidad.
- ✓ Interpretación y análisis de los resultados obtenidos, la encuesta debe generar actos concretos de mejora. Realización periódica de informes con los resultados y conclusiones obtenidos.

A continuación proponemos un ejemplo de cuestionario para un restaurante.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CUESTIONARIO CLIENTE

NOMBRE: _____

DIRECCIÓN: _____

CIUDAD: _____ C.P.: _____

TELÉFONO: _____

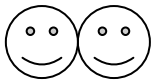
Estimado cliente:

“El Restaurante Quality”, le agradecerá tener su opinión sobre el nivel de calidad de los servicios ofrecidos por nosotros. Su respuesta nos ayudará a ajustar nuestro servicio a sus necesidades y lograr una mejora continua de los mismos. Sólo de esta manera podremos conseguir un servicio excelente como usted se lo merece.

Por favor, dedíquenos un momento de su tiempo para completar este cuestionario.

1.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos ?

EXCELENTE



BUENO







REGULAR



MALO



ASPECTO					
1.1. PERSONAL					
AMABILIDAD					
PROFESIONALIDAD					
PRONTITUD EN EL SERVICIO					
ASPECTO PERSONAL					
COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL					
1.2. OFERTA GASTRONÓMICA					
VARIEDAD DE LA CARTA					
CALIDAD Y FRESCOR DE LOS PRODUCTOS					
PRESENTACIÓN DE LOS PLATOS					
CALIDAD DE LA COMIDA					
RELACIÓN CALIDAD - PRECIO					

ASPECTO					
1.3. SOPORTE FÍSICO (INSTALACIONES)					
1.3.1 . LIMPIEZA					
COMEDOR					
ASEOS					
LIMPIEZA E HIGIENE EN GENERAL					
1.3.2 OTROS					
CONFORT					
EQUIPAMIENTO					
AMBIENTACIÓN					
DECORACIÓN					

2. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido por el restaurante?

SI NO

2.1. ¿Volvería a utilizar los servicios del restaurante?

SI NO

2.2. Comentarios / Sugerencias

Lugares en donde Puede depositar el cuestionario una vez cumplimentado:

- En la mesa en la bandeja que le depositamos
- Cualquier personal del Restaurante
- Buzón de opinión y sugerencias .

Muchas Gracias

4.2 El tratamiento de las quejas y reclamaciones, el regalo que recibimos .

De nada nos vale establecer estándares de calidad para nuestros empleados en la acogida de nuestros huéspedes: recibirán amablemente al cliente, les sonreirán, les llamarán por su nombre...., si cuando se encuentran ante un cliente furioso, reclamándonos algún aspecto del servicio, son indiferentes, o simplemente contestan “ no es mi responsabilidad, hablen con el director “... Esta actitud desvelará el “espejismo de servicio de calidad” que el cliente percibió a su llegada, y por supuesto empeorará la situación.

Si escucha este tipo de respuestas ¡tenga cuidado!; recuerde que el servicio es por naturaleza intangible, y todo comunica al cliente; él juzgará la calidad en su totalidad, por el conjunto; el cliente escucha, ve y siente a toda la empresa a través de usted . Actúe y piense como una unidad , que es como una sola voz, no rompa esa imagen de equilibrio “ señalando a otro compañero “ . Defienda esa unidad, cuando le indiquen que “ alguno de ese conjunto le ha defraudado”, utilice todas sus armas para hacerle frente a los problemas y quejas de sus clientes y proporciones soluciones.

Debemos estar preparados para hacer un buen tratamiento de las quejas y reclamaciones de nuestros clientes y formar a nuestro equipo en el procedimiento a seguir.

Muchas directivos de empresas le restan importancia a las quejas, señalando al “cliente como un pesado” , contagiándole ésto a sus empleados, actitud completamente errónea, que conduce a la empresa por muy mal camino.

Por lo tanto , si tenemos la “suerte” de que un cliente se digne a informarnos de algún fallo debemos recibirla con alegría, ya que nos da un “regalo preciado”, nos da una segunda oportunidad para ganar su confianza.

Esfuércese por recibir más quejas, no es broma; elimine las barreras típicas por las que la gente no comunica su insatisfacción: “ No sé a quien debo quejarme, donde dirigirme”, “seguro, no me contestarán”, “ no vale la pena, no me va compensar el esfuerzo “ . Está bien tener un buzón de sugerencias, mejor aún ponerle creatividad al asunto e inventar sistemas nuevos, como por ejemplo: entréguele una tarjeta personal con sus datos al cliente en donde diga: “ Si usted considera que no le satisfacemos plenamente con el servicio ofrecido puede llamar o escribir a la dirección adjunta, le responderemos inmediatamente ”. El director. Puede parecer muy atrevida la idea, se aceptan sugerencias...

También es cierto que los clientes no siempre tienen la razón en sus quejas, en muchas ocasiones se equivocan , es posible que caigamos en la tentación de hacérselo saber de un modo relevante, una recomendación para esta situación es: guardar la compostura y amablemente contestar: “Entiendo su punto de vista, pero...a continuación exponerle al cliente las razones que usted considera oportunas.”

Cada situación es distinta, cada persona es un mundo, estamos seguros que teniendo en cuenta que el objetivo de calidad es enfocar todos los esfuerzos a satisfacer al cliente, esta premisa nos ayudará a responder a cualquier tipo de queja o reclamación. Sin embargo tenga en cuenta los siguientes consejos:

- Empiece dándole las gracias por hacerle saber su opinión o comentario.
- Demuéstrele la utilidad de la queja, diga las acciones de mejora al respecto.
- Compense, si es necesario; usted mejor que nadie sabrá que ese error garrafal puede costarnos muy caro si no hacemos algo al respecto.

5. EL RECURSO HUMANO LA BASE DE NUESTRO PROYECTO DE CALIDAD

5.1 ¿ Cómo integrar a nuestros colaboradores en el proyecto de calidad ?

Desde el principio del manual hemos hablado de la importancia de la participación , integración e implicación de nuestro equipo de trabajo en el proyecto de calidad; si no contamos que ellos desde un principio, quienes son la fuerza y motor principal de nuestro negocio, seguramente el proyecto será sólo letra muerta.

Asumiendo lo anterior, reconociendo que la calidad personal es la base de todas las calidades, y que el recurso humano es el recurso más importante para nuestra empresa, con esta visión entonces sí que podremos hablar de iniciar un proyecto de calidad; porque una empresa de calidad satisface a sus clientes internos (personal) y externos , a sus proveedores y a todas las personas de su entorno.

Para desarrollar la calidad como sistema es necesario que las personas se sientan comprometidas, que asuman el proyecto como suyo, además de que tengan un buen ambiente de trabajo; comunicándoles sus logros, que estén motivados , en definitiva sintiéndose que forman parte de un equipo. La calidad nace así de esta forma, brota del trabajo y esfuerzo de todos.

Es como cuando escuchamos a una orquesta tocar maravillosamente, ésa preciosa melodía es fruto de un largo tiempo de ensayo, preparación, coordinación ; éste es un buen ejemplo de un trabajo de calidad de un grupo.

Un primer paso para integrar a nuestro equipo en el programa de calidad sería:

Formar a sus colaboradores en los servicios de calidad al cliente

Esta formación debe ser un programa continuo, en el cual participan todos , incluido usted.

Formación Técnica: asegurarse que todas las personas de la empresa tienen los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo, motivar y facilitar a los empleados la participación a cursos de perfeccionamiento de su área de trabajo, lo que les ayudará a mejorar su rendimiento, adquiriendo nuevos conocimientos, ¡¡¡reciclarse es bueno!!!.

Formación hacia la Calidad del Servicio: hoy en día se imparte una amplia gama de cursos, jornadas, talleres, encuentros orientados a LA CALIDAD, temas como : sensibilización y motivación hacia la calidad, atención al cliente, herramientas de calidad, grupos de mejora, talleres de motivación, talleres de comunicación, etc. Esta formación reforzará los cimientos sólidos que necesita para el proyecto de calidad.

FORME A SU GRUPO CON UNA ACTITUD DE LIDERAZGO DE CALIDAD

Recuerde , la forma en que son tratados los empleados de servicio repercute en cómo se trata a los clientes de la empresa. Es muy difícil pensar que ofreceremos productos y servicios de calidad, si éstos son producidos por gente sin calidad personal.

Lidere el programa de calidad de su negocio , cree el clima propicio para desarrollar la cultura de calidad , impulsando la calidad personal de cada uno de los integrantes de la empresa, logrando hacer de la misma una unidad de personas integradas , motivadas e identificadas con los mismo objetivos.

Consiguiendo la sinergia que pone en marcha la rueda de la calidad del negocio.

5.2 El concepto de cliente interno

Imaginemos una cadena de producción, cada persona es encargada de encajar y ensamblar las piezas del producto; si uno de la cadena falla, el producto saldrá defectuoso, y por supuesto habrá que retirarlo. Podemos trasladar este ejemplo al sector de servicios; en la cadena de producción del servicio, cada eslabón “cliente”, debe estar perfectamente coordinado con el otro eslabón “cliente”, para que el servicio se dé en óptimas condiciones. En otras palabras, el concepto de cliente interno hace referencia a cualquier empleado de la empresa, quien de alguna forma “compra” los servicios o productos que le “ofrece y entrega” otro compañero, aquí nace la cadena cliente (interno) – proveedor (interno), unos necesitan el trabajo de otro compañero para realizar su tarea y otros necesitan a su vez el suyo.

Veamos el ejemplo en el servicio de un Bar - Cafetería:

El camarero debe exigirle calidad en su trabajo al Bar-Man, que es el que prepara el pedido del cliente; ya que si éste no lo hace correctamente, como lo ha especificado el camarero, seguramente tendrá reclamaciones a la hora de servir al cliente.

Al camarero nada le valdrá su cortesía y simpatía con los clientes, si éste le lleva el café al cliente con la leche templada, cuando él la quería caliente.

El Bar-Man a su vez le exigirá al encargado de las compras en tener la bodega a punto con todas las bebidas, refrescos, etc..., que necesita para realizar su trabajo. Cuando el cumple con informarle lo que hace falta.

Como prestadores de servicios es fundamental considerar el siguiente eslabón como un “cliente importante” al que tenemos que satisfacer como “proveedores”, recuerde: si la cadena se rompe afecta todo el proceso.

Es muy triste pasar nuestra vida controlando y revisando los trabajos de los demás, tenemos el derecho de exigir a nuestros compañeros un trabajo de calidad y el deber de darlo.

Insistimos para lograr una buena actitud de servicio es necesario formar, formar y formar...

5.3 La opinión de nuestros colaboradores, medir su satisfacción.

Hemos afirmado que una empresa de calidad debe satisfacer tanto a sus clientes externos como a los internos, su opinión es muy importante, saber su nivel de satisfacción es una de las acciones que debemos incluir en nuestro diagnóstico.

Podemos proponer reuniones informales para comentar aspectos problemáticos , situaciones conflictivas o aspectos positivos que podamos reforzar. Lo importante es darle al equipo la opción de expresar sus opiniones y sentimientos. Pueden aportar ideas creativas que a lo mejor no se le han ocurrido a usted , no se imagina lo enriquecedor que puede ser.

Otra opción es diseñar un cuestionario , en donde recogemos las opiniones del personal. Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las relaciones entre la dirección de la empresa y el personal
- Comunicación
- Formación
- Conciencia de Calidad
- La satisfacción en el trabajo
- El trabajo en equipo
- Desempeño en el trabajo

Es conveniente que usted como director , explique a sus empleados la finalidad de la encuesta, en conocer sus opiniones de la calidad suministrada por la empresa; saber cómo se sienten ellos con respecto a la empresa y su efecto que tiene en la prestación del servicio.

6. LA CALIDAD DE NUESTROS PROVEEDORES

6.1 La importancia de una buena selección de proveedores

Otro aspecto importante a tener en cuenta para asegurar la calidad que ofrecemos a nuestros clientes es seleccionar proveedores que suministren productos y servicios con estándares de calidad acordes con los nuestros; por ello es fundamental establecer un sistema de aseguramiento externo de la calidad mediante el cual establecemos los requisitos que deben cumplir nuestros proveedores , previendo un método de selección de los mismos.

Considerando los riesgos que se desprenden de ofrecer productos o servicios deficientes, porque tiene unas consecuencias graves, incurriendo en costes y pérdidas innecesarias como: pérdida de tiempo, pérdida de imagen, reclamaciones, pérdidas de clientes, etc. Mientras que los beneficios que revierte un sistema de este tipo son muchos, permitiéndonos ofrecer productos y servicios de calidad , logrando la satisfacción de los clientes y consiguiendo su fidelización , aumentando la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa.

Es común escuchar en las empresas afirmaciones de sus proveedores como : “ Nos fiamos que el pedido este completo”, “ Es extraño que no haya traído el pedido a tiempo , normalmente suele ser cumplido “, “ El proveedor de los productos de limpieza es bastante fiable “. No podemos trabajar en estas condiciones, estas consideraciones son bastantes subjetivas, si no hacemos algo al respecto y establecemos criterios de calidad para los suministradores , la relación con ellos puede volverse conflictiva, creando un clima de desconfianza mutua.

Nuestro acuerdo con ellos debe ir más allá de la relación mercantil, nuestros proveedores deben hacer parte de la política de calidad establecida en nuestra empresa. Realizando una selección y evaluación previa de los mismos, y exigiendo estándares de calidad, aseguramos que “ los proveedores favorecidos o seleccionados “, no nos van a fallar y cumplirán con lo especificado. Éstos a su vez , son conscientes de la importancia de mantener dichos estándares de una forma continuada, para asegurar el suministro regular al cliente. Generando una relación basada en principios de colaboración , cooperación para alcanzar juntos el objetivo de calidad y rentabilidad.

6.2 Exigir calidad, ¿ Cómo seleccionarlos ?

Estableciendo un sistema de evaluación de la calidad con los proveedores , gestionaremos mejor el proceso de las compras de la empresa. Los proveedores seleccionados se comprometen así a cumplir con las especificaciones de calidad pactadas.

Cada empresa debe escoger el método de selección más acorde con sus necesidades, teniendo en cuenta el grado de conocimiento de sus proveedores y el nivel de exigencia , sus estándares de calidad para el producto o servicio suministrado.

Entre los métodos o mecanismos aplicados por otras empresas podemos destacar los siguientes:

Establecer un procedimiento de cualificación de los proveedores:

- Determinar las características de calidad del producto o servicio ofrecido por el proveedor. Ejemplo:
 - Presentación atractiva del producto (embalaje, información, etc)
 - Puntualidad , cumplimiento entrega / pedido.
 - Control de calidad propio
 - Sistema de calidad implantado
 - Agilidad en la solución y seguimiento en el caso de devoluciones, reclamaciones, etc..
 - Capacidad productiva

- Determinar el nivel (umbral) de fallos, es decir cuántos fallos son aceptables por la empresa, según los criterios establecidos.
- Realizar un registro histórico de incumplimientos de esos fallos (características de calidad establecidas) , esta información la podemos obtener en el registro de incidencias que hayamos observado, ej: incumplimiento de pedidos, productos defectuosos, inadecuado servicio post-venta, etc.
- Se confecciona una “ lista de proveedores homologados”: Los proveedores que estén por encima del umbral de fallos se incluirán en una lista y se clasificarán por el orden correspondiente a su calidad del producto y servicio . Quedando así clasificados según su acercamiento a la idoneidad en el cumplimiento de las características de calidad del producto o servicio que ofrecen .
- Es importante comunicar a los proveedores seleccionados, el establecimiento de la política y normas de calidad adoptadas por la empresa , ofreciéndoles una orientación en mejora de los servicios de mutuo acuerdo. Además se les informará detalladamente de los fallos más graves que han tenido, y se establecerá un tiempo determinado para la corrección de los mismos.

Realización de Auditorías en la sede del proveedor :

En estas visitas, acordadas con el proveedor, analizando todos los puntos críticos para asegurarnos del nivel de calidad de la empresa, podremos verificar las diferentes fases en la producción del producto o servicio, los procesos, las condiciones de almacenamiento , el embalaje (en el caso de los productos). Este sistema es recomendado para la evaluación de proveedores nuevos, de los cuales no disponemos de referencias .

Seleccionar proveedores que nos garanticen su nivel de calidad, al haber obtenido una certificación aplicando una de las normativas ejemplo: normas ISO, “ la Q” calidad Turística del ICTE “, AENOR, etc .

7. LOS COSTES DE LA NO-CALIDAD: LA CALIDAD TRADUCIDA COMO RENTABILIDAD

7.1 Los costes de la no-calidad

Podríamos decir que la no-calidad es un costo alto añadido que abarca todo lo que debemos repetir, lo que se hace dos veces para corregirse, lo que debemos controlar, revisar. Recordemos que debemos hacerlo bien y a la primera.

Cada minuto desperdiciado, tendrá un coste que obviamente repercutirá en los gastos de nuestra gestión, en el beneficio.

Debemos volvernos exigentes, no aceptar la no-calidad, ser inflexibles; estamos acostumbrados a vivir con los errores, no les damos la importancia que tienen. El despilfarro, la utilización inadecuada de los recursos, del tiempo, inclusive de la energía de la gente; todos esos fallos son un lujo que no nos podemos dar, estaremos hablando entonces de pérdida de tiempo, dinero, y lo peor : de clientes.

Exigir siempre calidad; si compramos productos o servicios y éstos no son conformes, con lo pactado, lo prometido , estamos en todo el derecho a reclamar, a cambiar de proveedor. Es injusto pagar los errores de otros con nuestro dinero, cargar con la pesada tarea de arreglar las cosas mal hechas por los otros cuando tú has cumplido con tu trabajo. Si hacemos las cosas bien desde un principio , no tendremos que repetir, ni verificar, ni sustituir, ni pedir disculpas. **En definitiva , implantar la calidad como sistema nos trae grandes beneficios, entre ellos el económico, permitiéndonos conseguir el cero defectos.**

Ejemplos de costes de la no-calidad, serían:

Costes de fallos externos: el coste de anomalías del producto o servicio que han llegado al cliente, una vez producido el producto o servicio

- Reparaciones
- Devoluciones
- Retiradas de producto

- Facturas defectuosas
- Costes derivados de los Pleitos por responsabilidad civil
- Reclamaciones
- Costes por coberturas de garantías

Costes por fallos internos: costes derivados del mal funcionamiento producidos durante el proceso de producción del producto o prestación del servicio , los que son detectados mucho antes que lleguen al cliente.

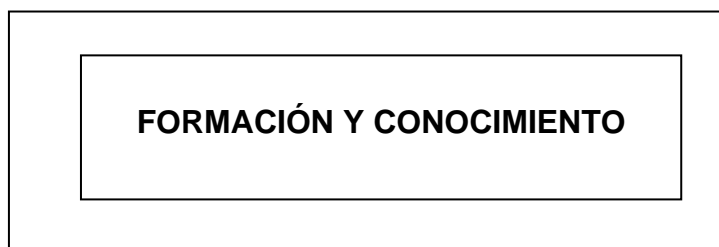
- Duplicidad de actuaciones
- Tiempo de inactividad por los defectos o fallos
- Reelaboración de documentos, por errores
- Sobrantes de productos

La eliminación de todos aquellos costes innecesarios hará que los productos y servicios de nuestra empresas sean más competitivos y rentables, sin tener que gravar al cliente con precios más elevados por nuestro “no saber controlar y despilfarrar nuestros recursos”.

8. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CALIDAD

Hemos propuesto a lo largo del manual los aspectos importantes que usted, como gestor de su negocio , debe tener en cuenta para iniciar un programa de calidad en su empresa; hemos reflexionado sobre los aspectos críticos que debemos analizar para conseguir la satisfacción de nuestros clientes. A modo de resumen , relacionamos a continuación los pasos que debe contemplar al iniciar el programa de Calidad :

PRIMER PASO



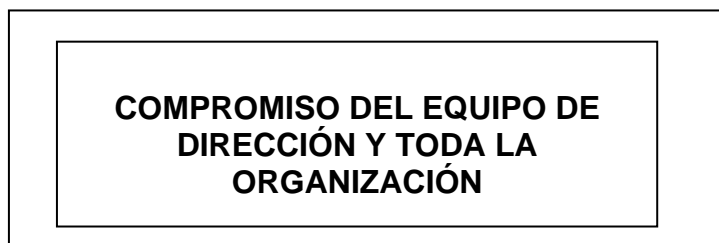
Formación y conocimiento:

El primer paso para que el programa de gestión de la calidad tenga éxito es que todos en la empresa comprendamos lo que significa la calidad, de la importancia del proyecto de mejora para la empresa. Ser conscientes que la empresa debe preocuparse por buscar una mejora continua para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

Nos podemos informar a través de muchas fuentes: lecturas, participación en seminarios, jornadas , cursos, talleres, participación en organizaciones del sector, conversaciones con colegas del sector que hayan iniciado un programa de este tipo.

Si usted como gestor y director de su negocio no comprende lo que significa implementar un programa de calidad difícilmente podrá convencer a su equipo. Asumir el liderazgo del programa de calidad será su labor fundamental.

SEGUNDO PASO



Usted debe conseguir que su equipo de colaboradores compartan su compromiso con la calidad; hacerles partícipes del proyecto desde el principio es un aspecto clave para que el programa tenga éxito. Los líderes de la calidad son capaces de generar una fuerza positiva contagiosa, emanando rayos de energía positiva a toda la organización, orientando a su equipo a conseguir el servicio de calidad al cliente.

Un programa de formación continua en temas de calidad , en el que participen todos los miembros de la empresa, será una experiencia de aprendizaje compartida que actuará como un potente estímulo para lograr el compromiso con el proyecto.

TERCER PASO

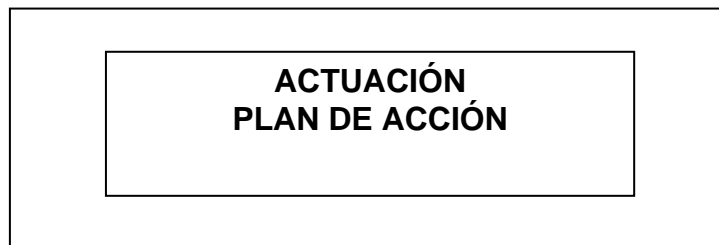


Hemos insistido la importancia de la etapa de planificación , antes de lanzarse a la acción. Una vez que hemos comprendido qué podemos mejorar como empresa, decidiremos cuáles son los pasos a seguir. Partiremos del diagnóstico , el análisis de la situación de la empresa, ese auto examen que debemos realizar; tanto a nivel interno (aspectos a mejorar en la empresa,

opinión de los empleados) , como a nivel externo (entorno, proveedores, competencia, clientes). En definitiva sólo con la información obtenida de esta etapa diagnóstica (situación de la empresa, mercado, encuestas de los clientes y del personal , análisis de los procesos, el coste de la no calidad, etc.) se podrá establecer el punto de partida para avanzar en el plan .

Analizaremos el método a seguir, los recursos disponibles, realizaremos una puesta en común de las ideas y líneas de actuación , se comunicarán los objetivos del proyecto.

TERCER PASO



Es el momento de iniciar las actuaciones a seguir :

Elaboración del plan de mejora a seguir; una vez que hemos identificado los puntos o aspectos a mejorar y sus causas, se definirá y diseñará el conjunto de actuaciones para lograr la mejora de la situación actual de la compañía.

Se establecen la política de calidad, los objetivos y la planificación de la calidad, que incluirá los aspectos relativos a : asignación de recursos, responsabilidad, definición de los procesos (procedimientos) equipos, recursos, definición de estándares, etc...; es decir estableceremos la estructura necesaria para introducir la calidad en nuestra empresa.

9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

AENOR: Asociación Española para la Normalización y Certificación .
“Asociación Española que se encarga de adoptar las normas europeas e internacionales y emitir las suyas propias. Organismo oficial que emite certificados de conformidad con las normas ISO 9000 “ (A. Senlle, J. Vilar “ ISO 9000 en Empresas de Servicios)

Calidad: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes ; “ Cumplir especificaciones” (P. Crosby); “ Adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente” (J. Juran); “ Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (E. W. Deming), “ Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente “ (A. V. Feigenbaum).

Calidad total: Movilizar toda la empresa con el fin de lograr la calidad de manera eficiente y continuada. Calidad en todas las áreas de la empresa.

Cero defectos: Término acuñado por Philip B. Crosby, que promulga la consecución de productos y servicios sin defectos, corrigiendo fallos hasta conseguir su total corrección.

Certificación: “ Procedimiento y actuación de un adecuado y reconocido organismo, el cual determina, verifica y atestigua por escrito la cualificación de personal, procesos, procedimientos o productos en concordancia con los requisitos aplicables (Anteproyecto de la Norma ANSI /ASQC Standard A3, Quality Systems Terminology- **en** : A. Senlle, J. Vilar “ ISO 9000 en Empresas de Servicios).

Costes de no-calidad: Es la suma de costes resultante de la mala calidad, la suma de todo lo que no era necesario si lo hubiéramos hecho bien. Frente a éstos tenemos los costes de calidad que son los de las acciones de prevención y evaluación.

Cliente interno: Concepto que hace referencia a los empleados de una empresa. La comparación con el cliente, tiene como base la teoría de cada uno de los empleados es cliente de unos y proveedores de otros, estableciéndose cadenas cliente – proveedor en el sistema de producción del servicio.

Gestión de la calidad: “ Es el modo en que la dirección planifica el futuro , implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a la mejora permanente “ (Miguel Udaondo Duran).

ICTE: Instituto Para La Calidad Turística Española . Ente único de Gestión y Certificación (“ Q “ La Marca de Calidad Turística Española) de empresas turísticas.

Manual de calidad: Documento en el cual se especifican los principios, políticas de una organización referente a su sistema de gestión de la calidad.

Normas ISO 9000: “Norma Internacional para un sistema de gestión de calidad, equivalente a la norma europea EN 29000” (Neil Huxtable, Calidad Total para la pequeña y mediana empresa).

Desarrolladas por **ISO** (International Organization for Standardization).

Política de Calidad: “ Conjunto de intenciones y directrices de una organización referidas a calidad, y formalmente expresadas por la dirección de la organización “ (ISO 8402-86).

Planificación de la calidad: Son aquellas actividades que garantizan la introducción de la calidad de forma efectiva.

Sistema de Gestión de Calidad: “ La estructura operativa, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para implantar la Gestión de la calidad “ (ISO 8402-86).

10. BIBLIOGRAFÍA

Jean Withers y Carol Vipperman, **Marketing de Servicios**. Ediciones Granica S.A, Barcelona. 1993.

Neil Huxtable, **Calidad Total para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones Turpial, S.A, Madrid. 1995

Eiglier, Pierre - Langeard, Eric. **Servucción, El Marketing de Servicios**. París, 1989.

Parasuraman, Zeithaml y Berry. **Calidad Total en la Gestión de Servicios**. Díaz de Santos, 1993.

Escuela Oficial de Turismo. **Curso de postgrado “La Calidad del Producto Turístico”**. Madrid, 1993-94.

Leonard L. Berry- A. Parasuraman. **Marketing de Servicios “ La calidad como Meta “**. Barcelona: Paramon, D.L. 1993.

Horovitz, Jacques. **La calidad del servicio a la conquista del cliente**. McGraw Hill, 1993.

Udaondo, Miguel. **Gestión de calidad**. Díaz de Santos, 1992.

Martin, William B.. **Dirección de los servicios de calidad al cliente**. Estados Unidos, 1991.

Andrés Senlle y Joan Vilar. **ISO 9000 en empresas de servicios**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1996.

Kye- Sung (Kaye) Chon y Raymond T. Sparrowe. **Atención al cliente en hostelería**. Paraninfo. Thomson Learning, 2000.