



"la calidad no es una habilidad, es una elección"

# CALIDAD EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA SU MEJORA

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de la Provincia

MÁLAGA  
2007



# CALIDAD EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA SU MEJORA

*"La calidad no es una habilidad, es una elección"*

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de la Provincia de Málaga - 2007

1. PRESENTACIÓN .....	4
2. CUADRO RESUMEN .....	5
3. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	6
3.1. Zonificación del Estudio.....	6
3.2. Análisis de los modelos de calidad y sistemas de gestión actuales.....	7
4. RESULTADOS EN LOS RESTAURANTES .....	8
4.1. Resultados de Valoración Global.....	8
4.2. Resultados de Infraestructura y la Organización .....	8
4.3. Resultados en relación a la Organización.....	12
4.4. Resultados de Gestión de las Personas y Formación.....	13
4.5. Resultados Conocimiento de Modelos y sistemas de calidad .....	14
4.6. Resultados Priorización de Aspectos que influyen en la competitividad de un Restaurante.....	14
4.7. Resultados relativos a la Gestión de los Procesos.....	15
4.8. Resultados relativos a los objetivos, indicadores y medición.....	15
4.9. Resultados de Buenas Prácticas Generales.....	16
4.10. Resultados de Buenas Prácticas Servicio al Cliente .....	17
4.11. Resultados de Buenas Prácticas Cocina .....	18
4.12. Resultados de Buenas Prácticas Sala .....	18
4.13. Resultados de Buenas Prácticas Gestión de Recursos .....	19
4.14. Resultados de Buenas Prácticas del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC).....	20
5. RESULTADOS EN LOS CLIENTES .....	22

# ÍNDICE

6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	24
6.1. Conclusiones Generales relativas la Calidad de los Restaurantes.....	24
6.2. Conclusiones relativas a la Estructura y la Organización de los restaurantes .....	24
6.3. Conclusiones relativas a la Gestión de Personas y la Formación .....	24
6.4. Conclusiones relativas al Conocimiento sobre Modelos y Sistemas de Gestión .....	25
6.5. Conclusiones relativas a los factores que influyen en la competitividad de los restaurantes.....	25
6.6. Conclusiones relativas a la Gestión de los procesos y el establecimiento de indicadores y objetivos.....	26
6.7. Conclusiones relativas a la realización de Buenas Prácticas .....	27
6.8. Conclusiones relativas a los Resultados de la Satisfacción de los Clientes .....	27
7. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS RELACIONADOS CON LOS RESTAURANTES.....	29
8. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN A LOS CLIENTES .....	31
9. MODELOS DE CALIDAD EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.....	32
9.1. Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 .....	35
9.2. Sistemas de Gestión Medioambiental ISO 14001:2004.....	37
9.3. Marca Q Calidad Restauración.....	38
9.4. Modelo EFQM de Excelencia .....	40
10. BIBLIOGRAFÍA DEL ESTUDIO.....	44

## 1. PRESENTACIÓN

Nuestra Cámara de Comercio, en su línea de ir profundizando en cuanto sea conveniente e interesante para todos y cada uno de los sectores económicos de nuestra provincia, ha prestado una especial atención a la publicación de este estudio sobre la calidad en uno de los sectores turísticos de mayor repercusión como puede ser el de la restauración, en este caso en lo referente a la provincia de Málaga.

Nuevamente queremos destacar que sólo desde el conocimiento de la realidad de todos los factores, positivos y negativos, que conforman cada uno de nuestros sectores económicos, estudiándose a fondo cada uno de ellos y buscándose las soluciones más adecuadas, podremos dar respuesta a los retos que a diario se nos plantean en la consolidación y desarrollo de nuestra economía a todos los niveles.

Este libro está dirigido a los empresarios y profesionales del sector de la restauración de la provincia de Málaga, y pretende dar a conocer los principales resultados y conclusiones del Diagnóstico de Calidad del Sector de la Restauración realizado por la Cámara de Comercio, desde el punto de vista de los empresarios y los clientes, así como sensibilizar y dar a conocer, los principales sistemas y modelos de calidad existentes, que permitan al sector avanzar hacia la mejora de la calidad y, por tanto, de la competitividad de las empresas.

En la primera parte, se exponen los resultados del Diagnóstico, en los diferentes aspectos analizados. En la segunda, se describen las principales conclusiones obtenidas, así como una valoración crítica de los resultados y, finalmente, en el tercer apartado se desarrollan los principales modelos y sistema de calidad con mayor implantación en el sector.

JERÓNIMO PÉREZ CASERO

## 2. CUADRO RESUMEN

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA (Restaurantes)													
Objetivos del Estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conocer y evaluar el nivel de calidad de las empresas del sector de la restauración</li> <li>- conocer y evaluar la percepción de calidad de los clientes del sector de la restauración</li> <li>- establecer los atributos o aspectos de la calidad a mejorar en el sector de la restauración</li> <li>- detectar áreas de mejora y proponer acciones de mejora a los empresarios del sector de la restauración</li> <li>- conocer y evaluar la percepción de calidad de los clientes y su nivel de satisfacción</li> </ul>												
Población objeto del Estudio (Universo)	El perfil de las empresas objeto de este estudio, es el de empresas de restauración situadas en las principales zonas turísticas de la provincia de Málaga, estimada en 2037 restaurantes												
Muestra	241 entrevistas realizadas con un error máximo posible de $\pm 6\%$ , para un nivel de confianza del 95%, y un $p/q=50$												
Segmentación de la población por zona	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Norte</td> <td>27</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Sur</td> <td>78</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Oeste</td> <td>89</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Este</td> <td>48</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Norte	27	11%	Sur	78	32%	Oeste	89	37%	Este	48	20%
Norte	27	11%											
Sur	78	32%											
Oeste	89	37%											
Este	48	20%											
Segmentación de la población por tipo	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Cocina Típica</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Cocina Internacional</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Cocina Monográfica</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Cocina nuevas tendencias</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Cocina Típica	58%	Cocina Internacional	20%	Cocina Monográfica	17%	Cocina nuevas tendencias	5%				
Cocina Típica	58%												
Cocina Internacional	20%												
Cocina Monográfica	17%												
Cocina nuevas tendencias	5%												
Método utilizado	Entrevistas mediante cuestionario (presenciales y telefónicas)												
Encuestas presenciales	163 (68%)												
Encuestas telefónicas	78 (32%)												
Parámetros analizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos generales (tipo de cocina, nº de tenedores)</li> <li>- Aspectos relacionados con la Estructura (tecnología, instalaciones y organización)</li> <li>- Aspectos relacionados con la gestión de las personas y la formación</li> <li>- Aspectos relacionados con el conocimiento de los modelos de calidad y la necesidad de mejorar</li> <li>- Aspectos relacionados con los aspectos que influyen en la competitividad de los restaurantes</li> <li>- Aspectos relacionados con la Gestión de los procesos</li> <li>- Aspectos relacionados con el seguimiento y medición</li> <li>- Aspectos relacionados con la adopción de buenas prácticas</li> </ul>												

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA (Clientes)																			
Muestra de Clientes	260 Clientes																		
Metodología utilizada	Encuestas a la salida de los restaurantes																		
Clientes por sexo	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Hombre</td> <td>53,08%</td> </tr> <tr> <td>Mujer</td> <td>46,92%</td> </tr> </tbody> </table>	Hombre	53,08%	Mujer	46,92%														
Hombre	53,08%																		
Mujer	46,92%																		
Clientes por tramo de edad	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Tramo</td> <td>-24</td> <td>11,15%</td> </tr> <tr> <td>Tramo</td> <td>25-34</td> <td>29,62%</td> </tr> <tr> <td>Tramo</td> <td>35-44</td> <td>29,23%</td> </tr> <tr> <td>Tramo</td> <td>45-54</td> <td>19,23%</td> </tr> <tr> <td>Tramo</td> <td>55-64</td> <td>9,23%</td> </tr> <tr> <td>Tramo</td> <td>+65</td> <td>1,54%</td> </tr> </tbody> </table>	Tramo	-24	11,15%	Tramo	25-34	29,62%	Tramo	35-44	29,23%	Tramo	45-54	19,23%	Tramo	55-64	9,23%	Tramo	+65	1,54%
Tramo	-24	11,15%																	
Tramo	25-34	29,62%																	
Tramo	35-44	29,23%																	
Tramo	45-54	19,23%																	
Tramo	55-64	9,23%																	
Tramo	+65	1,54%																	
Parámetros analizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Repetición de la visita</li> <li>- Recomendación del restaurante</li> <li>- Aspectos de impacto en la calidad percibida</li> </ul>																		

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA

La metodología empleada para la elaboración del estudio ha sido:

- a) Restaurantes: a través de la realización de entrevistas (presenciales y telefónicas) mediante cuestionarios
- b) Clientes: a través de entrevistas mediante cuestionarios a la salida de los restaurantes

#### 3.1. Zonificación del Estudio

La ubicación de los restaurantes objeto del estudio, abarca cuatro grandes zonas:

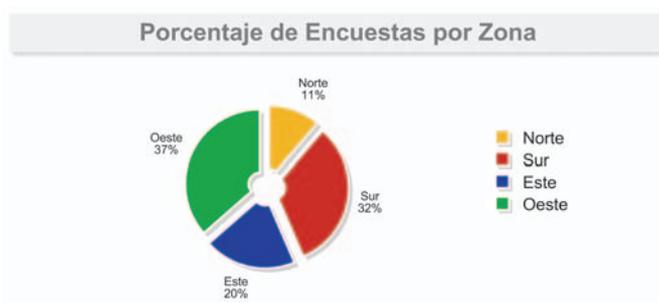
- Norte: comprende las zonas de Antequera y Ronda
- Sur: comprende Málaga Capital y Torremolinos
- Este: comprende desde Rincón de la Victoria a Torrox Costa
- Oeste: desde Benalmádena a Manilva

La población estimada objeto del Estudio es de 2037 restaurantes turísticos. La siguiente Tabla representa el número de restaurantes por zona, el porcentaje por zona, y el porcentaje de restaurantes analizados por zona.

Zona	Nº total / zona	% sobre el total	Total analizado / zona	% analizados / zona
Norte	109	5%	27	11%
Sur	795	39%	78	32%
Oeste	897	44%	89	37%
Este	236	12%	48	20%
	2037	100%	241	100%

Se intentó ajustar los porcentajes de restaurantes analizados por zona, a los porcentajes de distribución. Aunque se producen desviaciones, creemos que las muestras y los resultados son representativos.

Los porcentajes de restaurantes, por zona son:



### 3.2. Análisis de los modelos de calidad y sistemas de gestión actuales

Previo a la elaboración de los cuestionarios, se analizaron los modelos de calidad y sistemas de gestión existentes y de mayor aplicación en las empresas, en la actualidad.

- a) Normas ISO
  - ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad
  - ISO 14001:2004: Sistemas de Gestión Medioambiental
- b) Serie de normas UNE 167000
- c) Modelo EFQM de Excelencia
- d) Buenas Prácticas del ICTE (Instituto de Calidad Turística Española)

Tipo de Prácticas	Nº de prácticas analizadas
Generales	9
Servicio al Cliente	10
Cocina	3
Sala	4
Gestión de Recursos	14
APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico)	24
<b>Total buenas prácticas analizadas</b>	<b>64</b>

El análisis de los requisitos de dichos modelos y sistemas nos sirvió para definir los aspectos, atributos y resultados que debemos conocer y evaluar en los restaurantes, así como para la elaboración del cuestionario final.

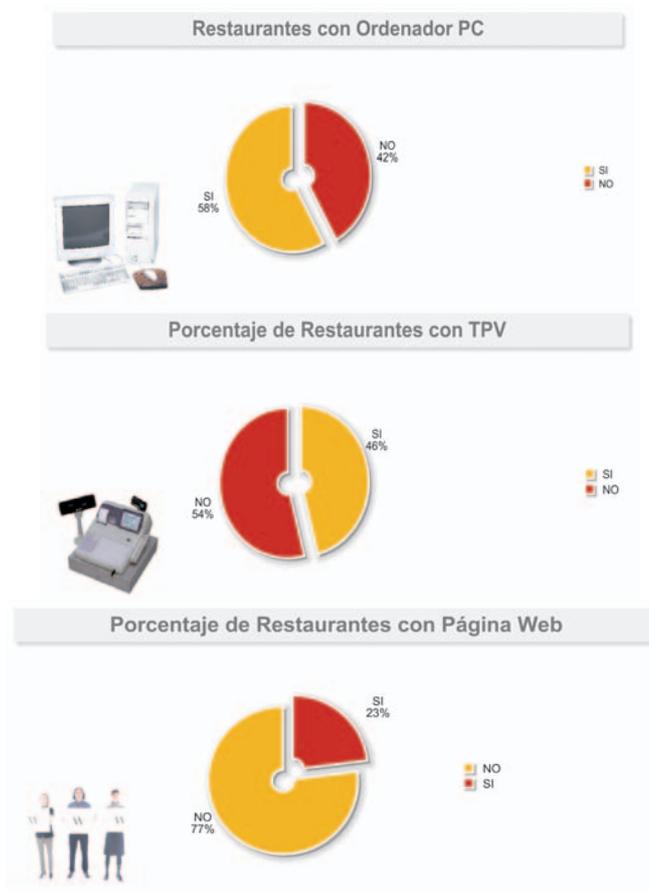
## 4. RESULTADOS EN LOS RESTAURANTES

### 4.1. Resultados de Valoración Global



La valoración de la calidad ofrecida, realizada por los empresarios del sector, es muy positiva, calificándose como Excelente en un 21%, y de muy buena o buena, en un 78%.

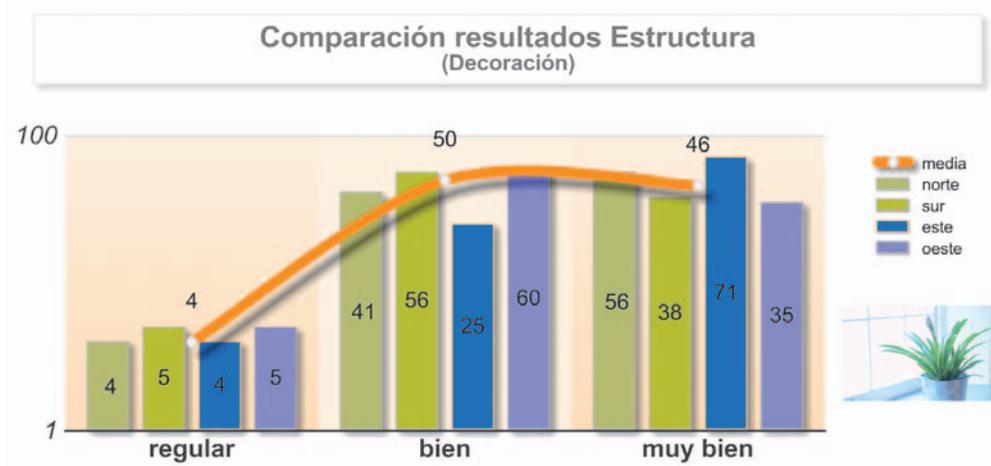
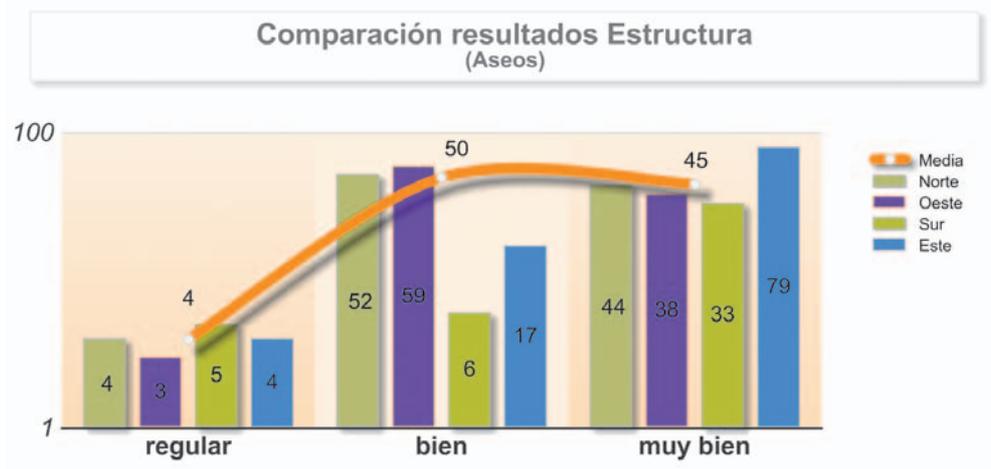
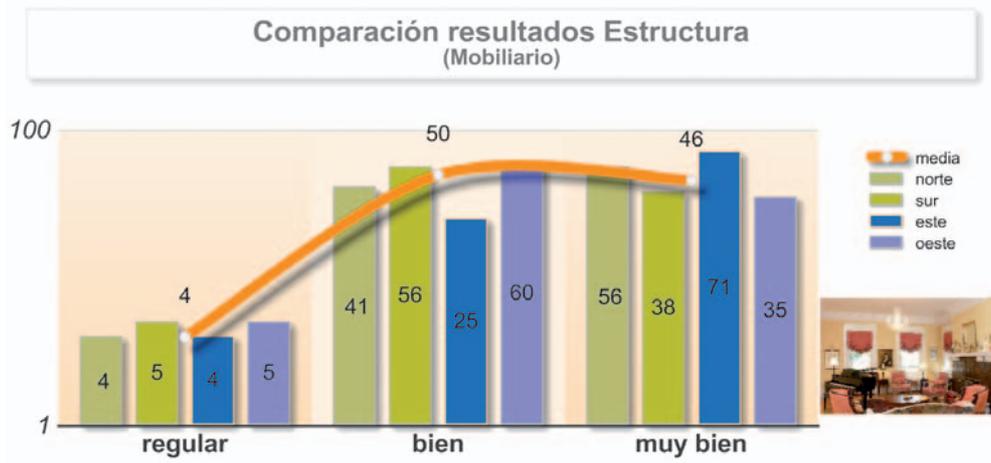
### 4.2. Resultados de Infraestructura y la Organización

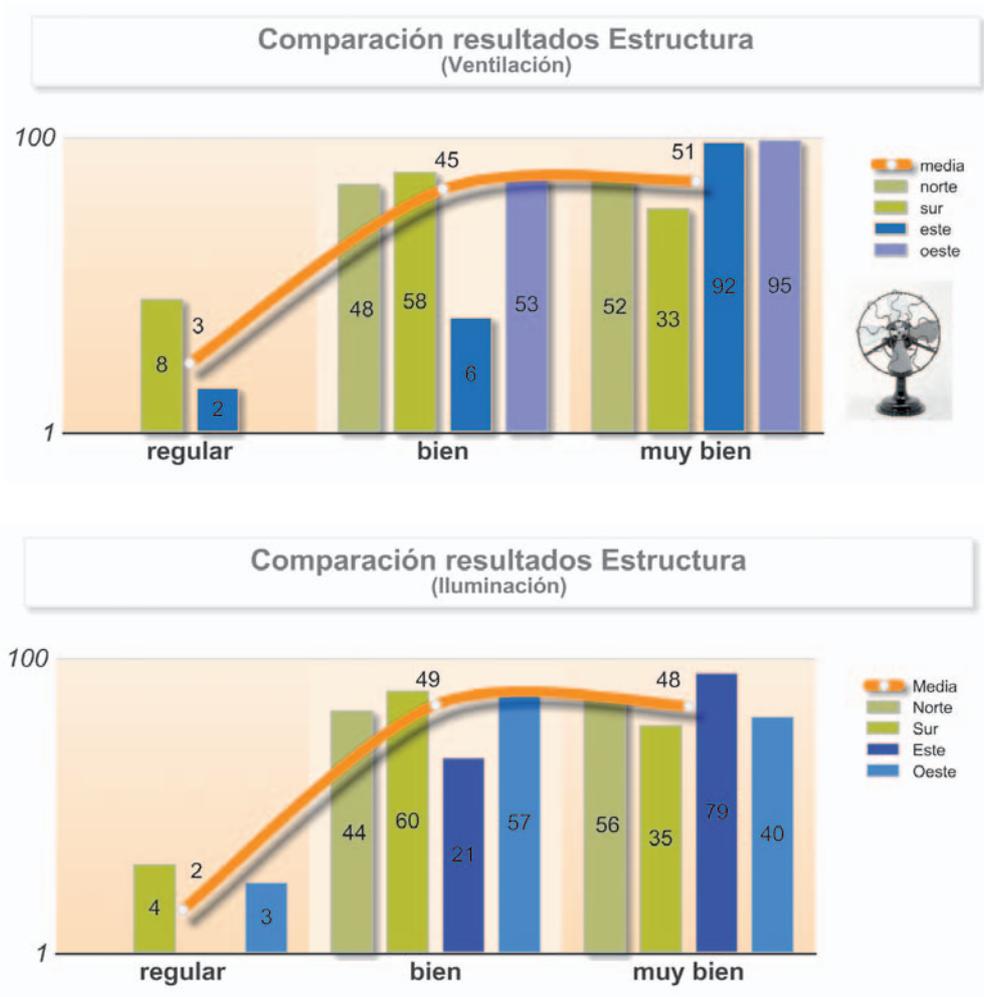


Casi la mitad de los restaurantes encuestados posee una Terminal de Punto de Venta (TPV), o un ordenador, o ambos. Sólo un 23% de los restaurantes posee una página web.



Una amplia mayoría de los encuestados valora como "bien" o "muy bien", el estado de diferentes aspectos de sus locales (aseos, decoración, mobiliario, iluminación y ventilación). En todos los casos, supera el 90%.



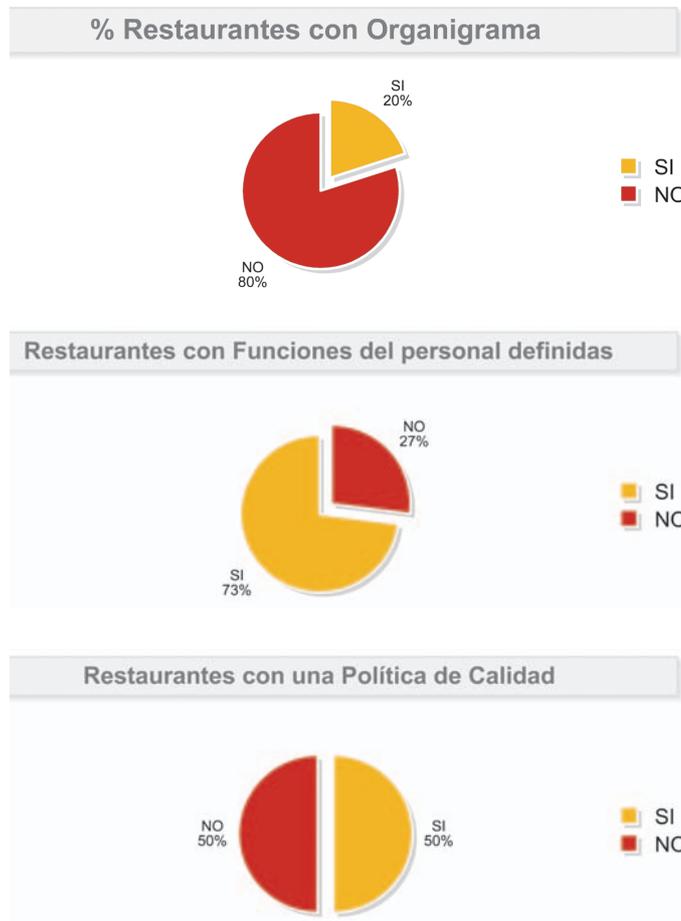


En la segmentación de los resultados por zonas, podemos apreciar, que los restaurantes de la zona Este, obtienen la mayor valoración "muy bien" en todos los aspectos analizados.

Los restaurantes de las zonas Sur (centro) y Oeste, son los que obtienen menor valoración de "muy bien".

La zona Sur es la única zona que valoraciones "mal", y los más altos en "regular".

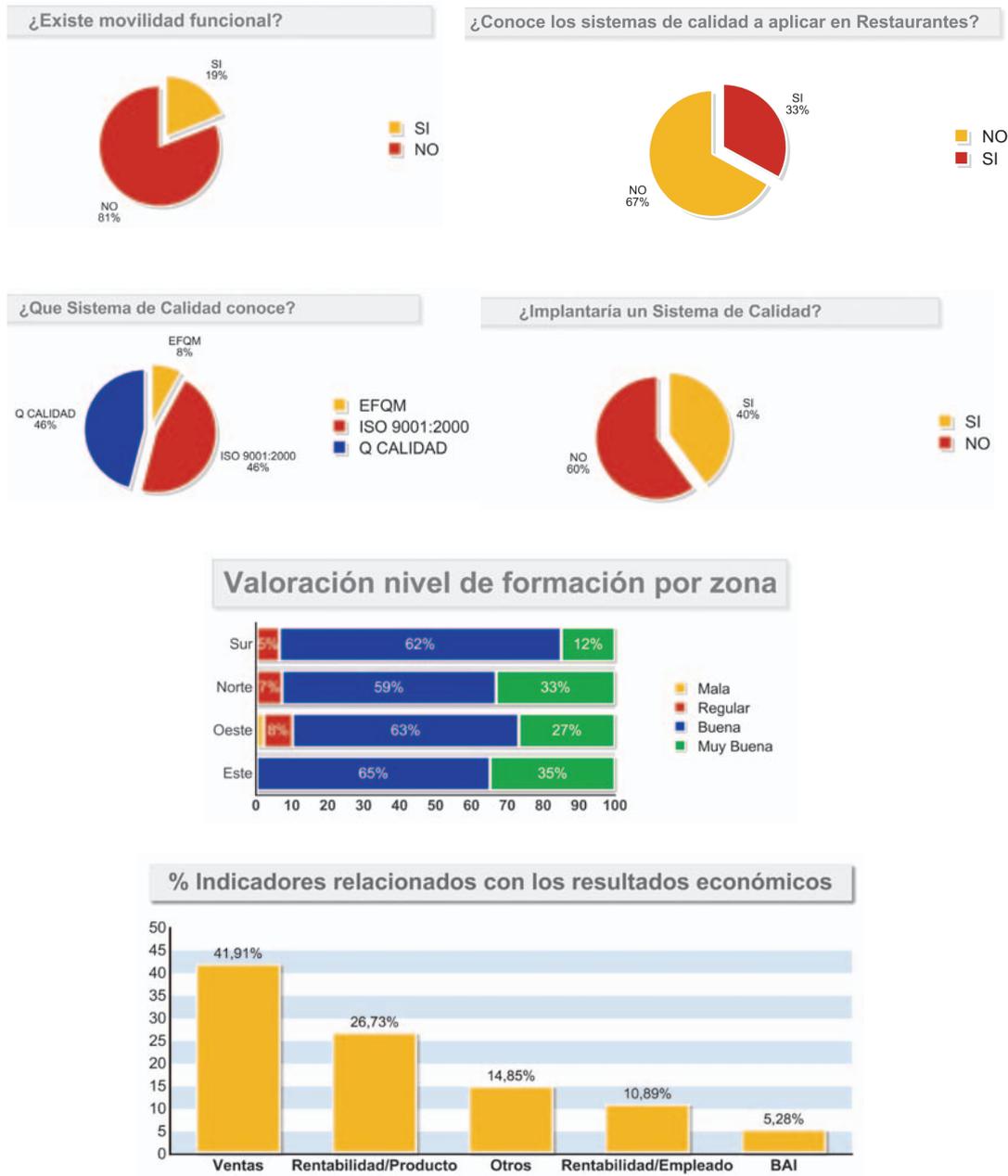
### 4.3. Resultados en relación a la Organización



Sólo un 20% de los restaurantes posee un Organigrama, aunque un 73% ha definido las funciones y responsabilidades del Personal (no necesariamente documentadas).

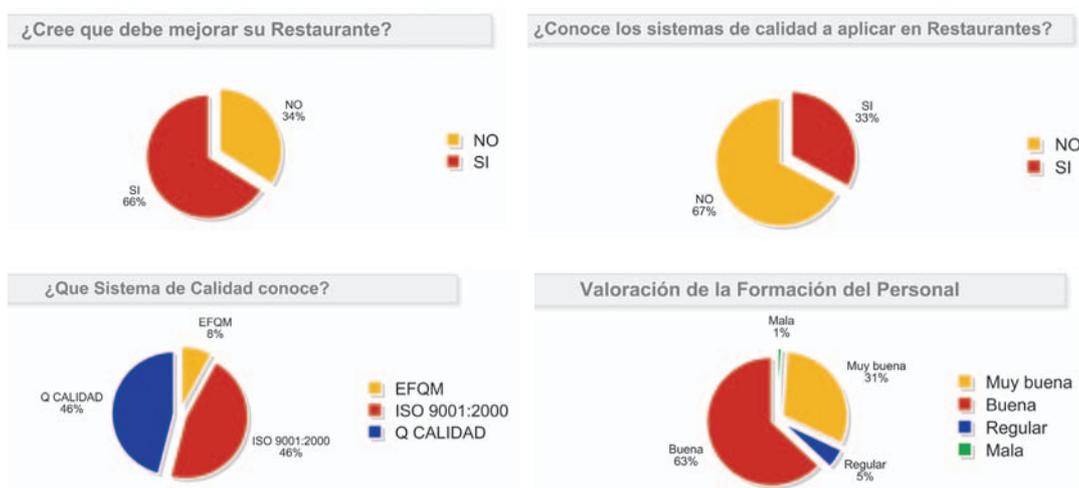
La mayoría de los Restaurantes carece de Planificación (visión). Sólo un 50% de los encuestados afirma tener una Política de Calidad (no necesariamente documentada).

### 4.4. Resultados de Gestión de las Personas y Formación



La formación más solicitada por los empresarios es la que hace referencia a la Atención al Cliente, la Seguridad e Higiene y la relacionada con la Cocina.

#### 4.5. Resultados Conocimiento de Modelos y sistemas de calidad



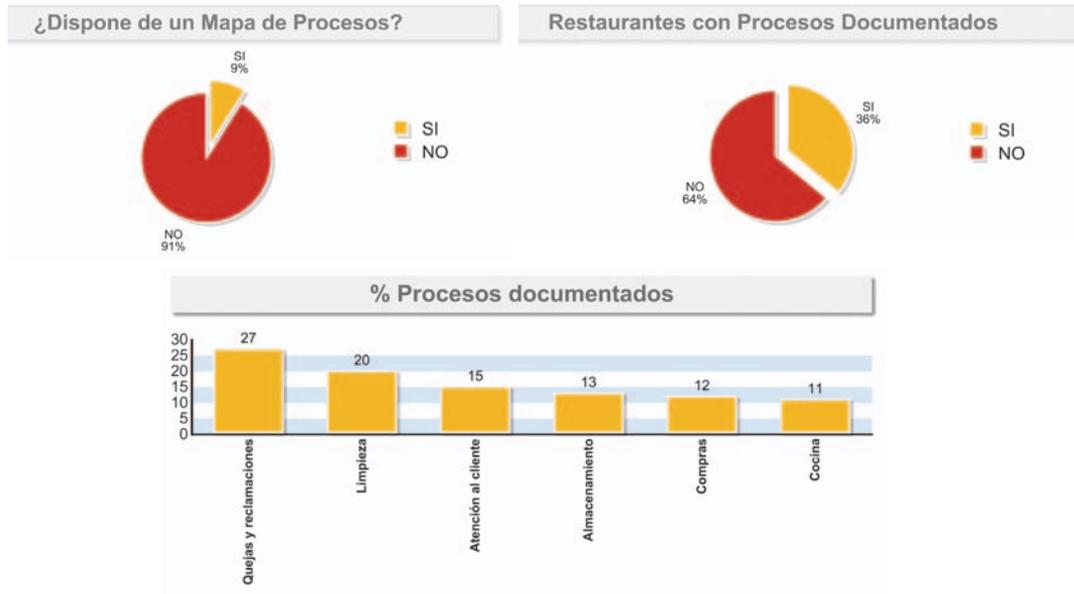
Dos de cada tres empresarios, el 66%, cree que debe mejorar algún aspecto de su Restaurante, pero sólo uno de cada tres empresarios, el 33%, conoce algún Sistema o modelo de calidad. De este 33%, los modelos más conocidos son la Q Calidad Turística, y la ISO 9001:2000. Sólo un 40% de los empresarios implantaría un sistema de calidad.

#### 4.6. Resultados Priorización de Aspectos que influyen en la competitividad de un Restaurante



Desde el punto de vista de los empresarios, el factor que más influye en la competitividad de los Restaurantes es el Servicio al Cliente, seguido de la Oferta Gastronómica, la Limpieza y el Precio. Los aspectos menos valorados son la Informática, y el Marketing y la Publicidad.

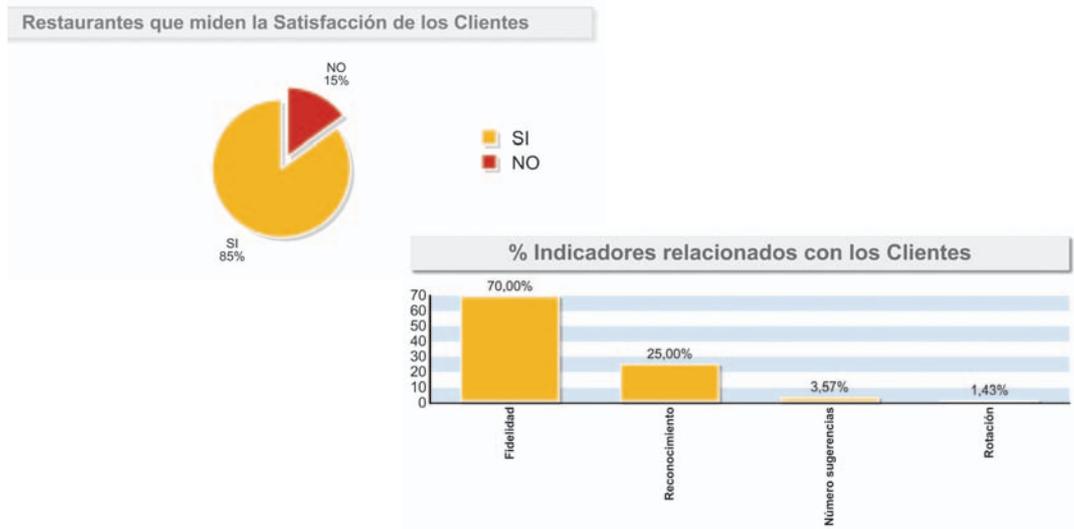
### 4.7. Resultados relativos a la Gestión de los Procesos



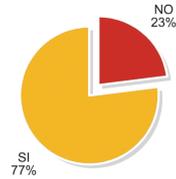
La mayoría de los restaurantes carece de un Mapa de procesos. De estos, la inmensa mayoría desconoce que es.

Sólo el 36% de los restaurantes ha documentado algún proceso. De estos, los más documentados son los relativos a las Quejas y Reclamaciones de Clientes (Libro de Reclamaciones), Limpieza, y relativos a la Atención al Cliente, Almacenamiento, Compras y Cocina, por este orden.

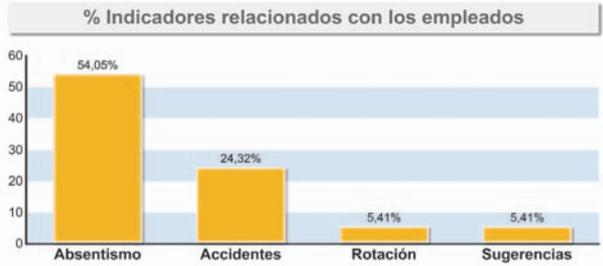
### 4.8. Resultados relativos a los objetivos, indicadores y medición



**Restaurantes que miden la Satisfacción de los empleados**



■ SI  
■ NO



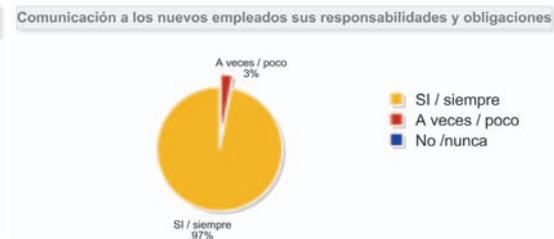
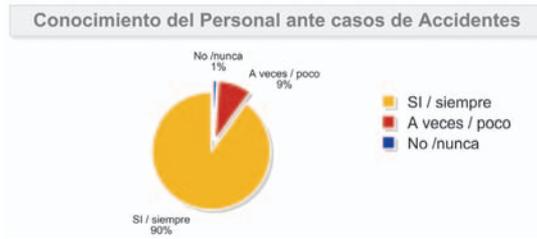
**% Restaurantes que miden resultados económicos**



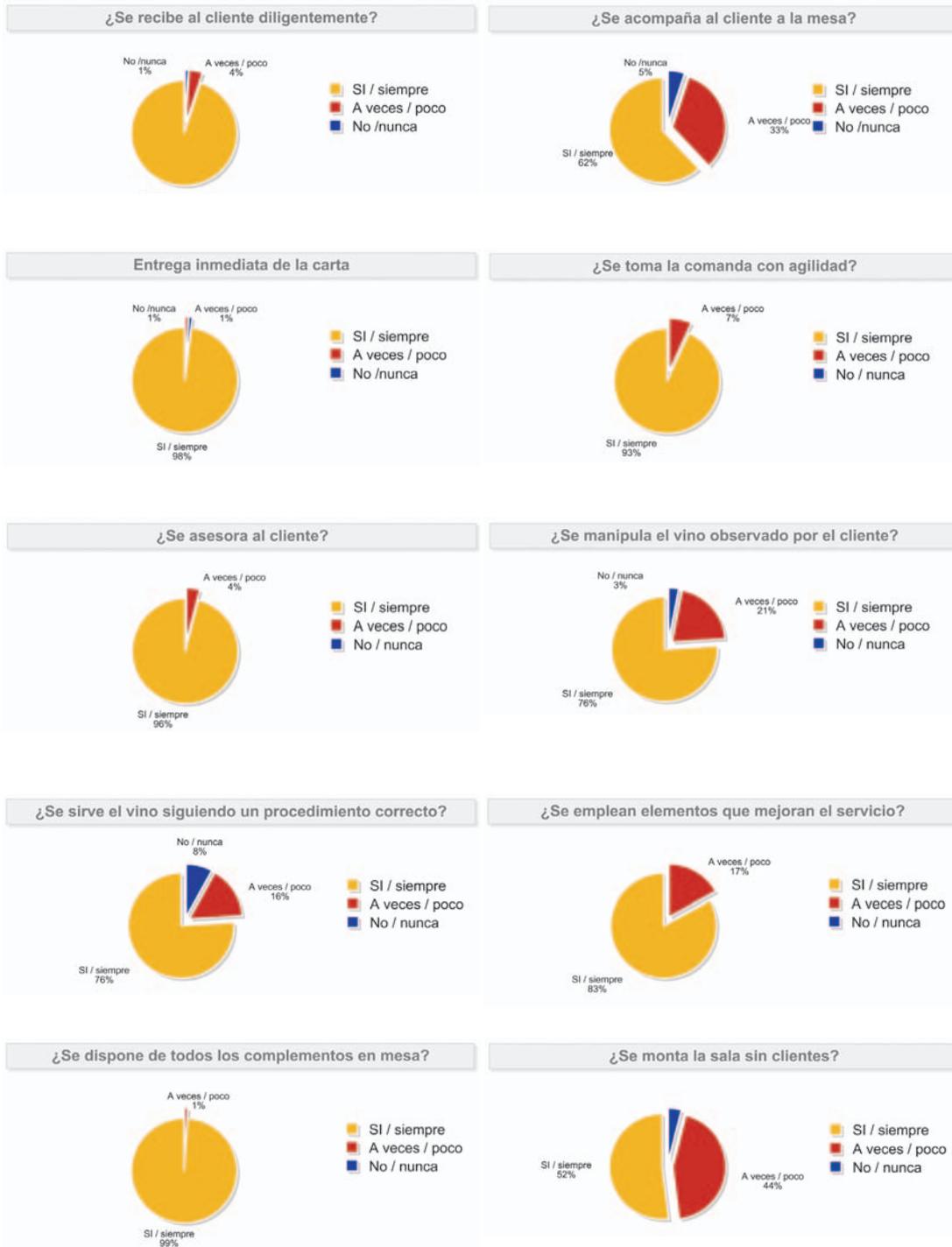
■ SI  
■ NO



**4.9. Resultados de Buenas Prácticas Generales**



### 4.10. Resultados de Buenas Prácticas Servicio al Cliente



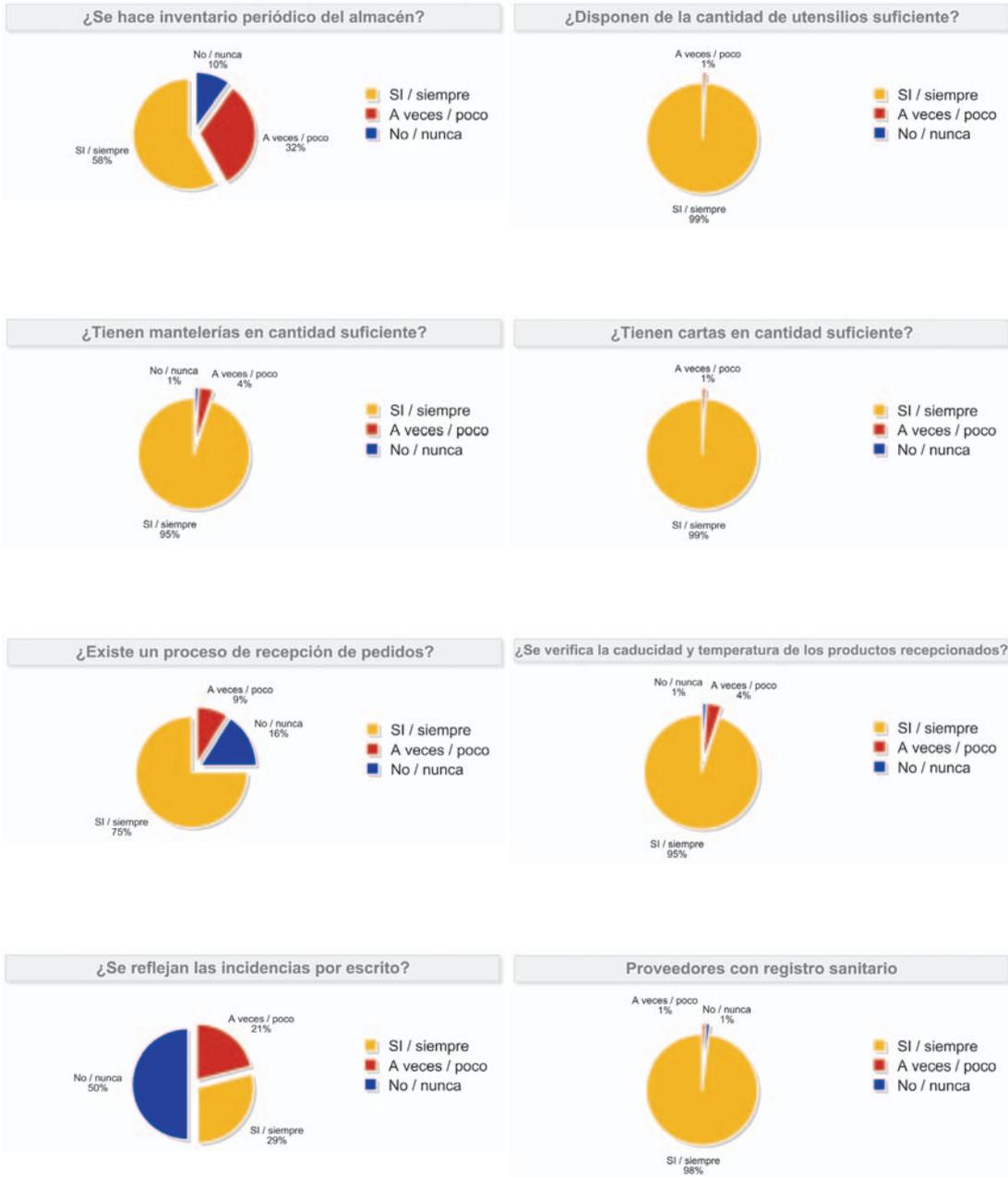
#### 4.11. Resultados de Buenas Prácticas Cocina

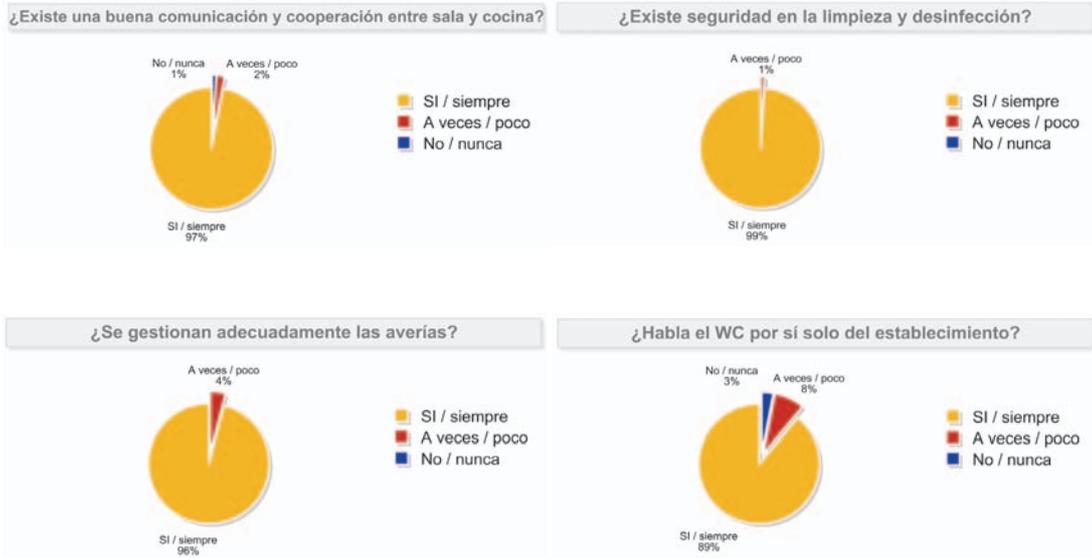


#### 4.12. Resultados de Buenas Prácticas Sala



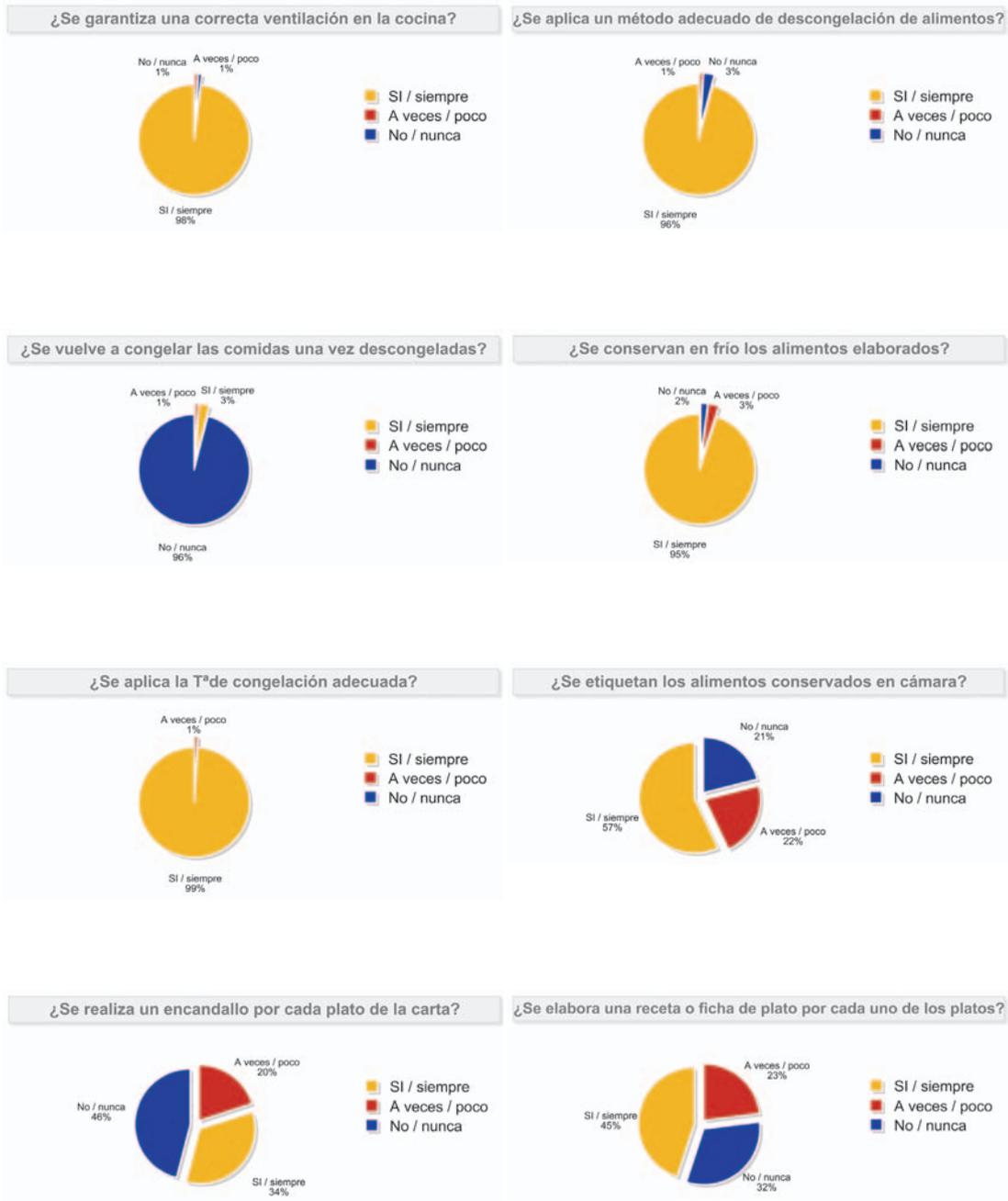
### 4.13. Resultados de Buenas Prácticas Gestión de Recursos





#### 4.14. Resultados de Buenas Prácticas del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)





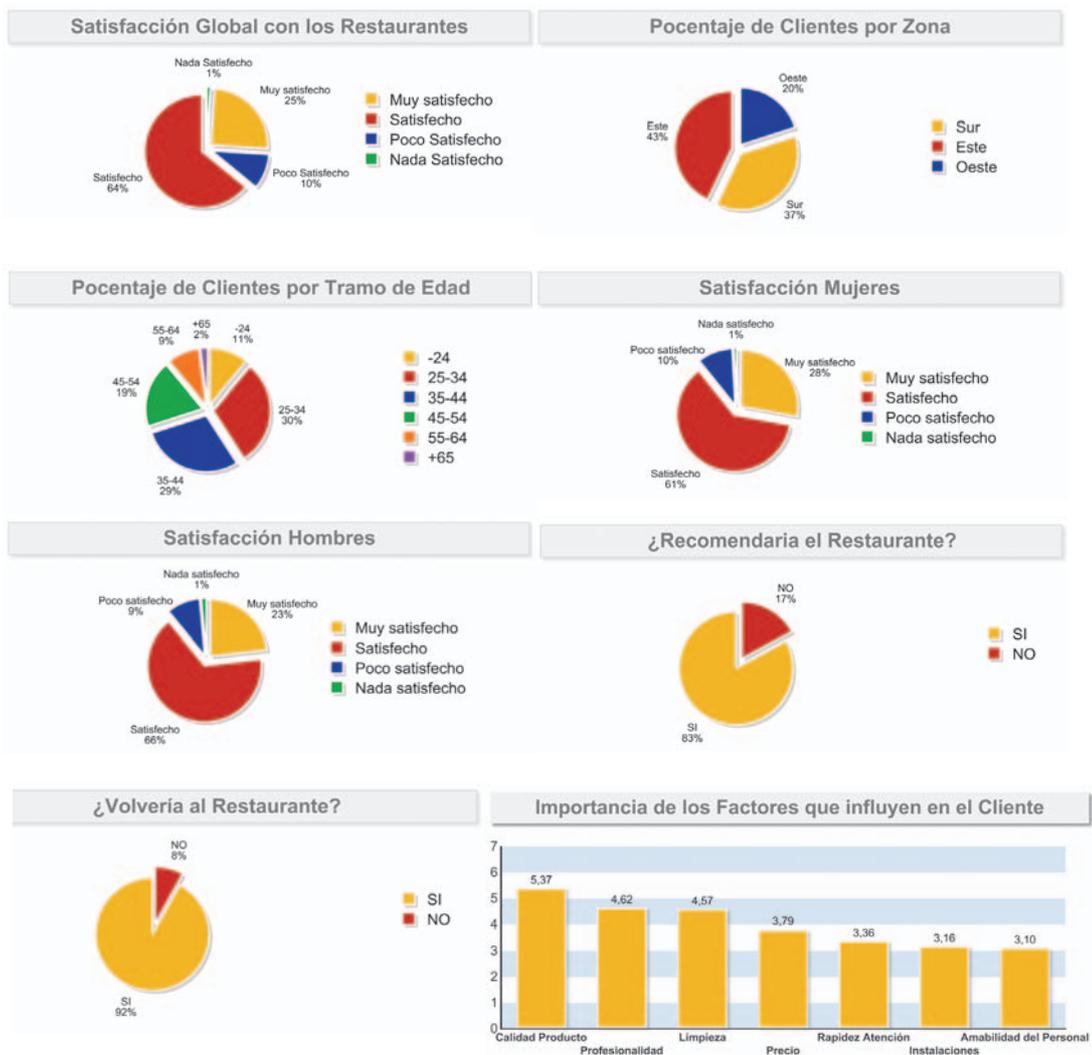
## 5. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

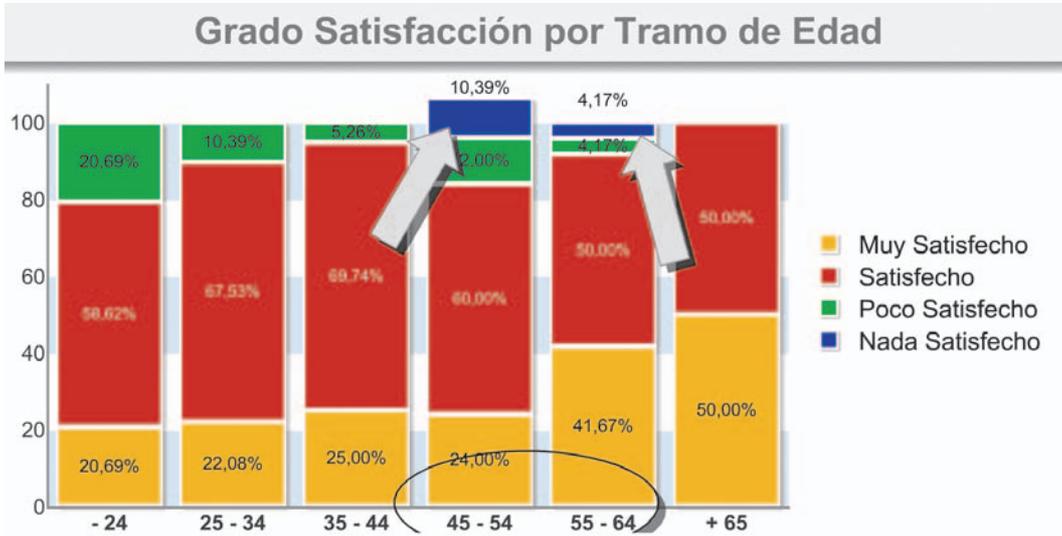
Este Estudio incluye un análisis de la Calidad percibida por los Clientes de los Restaurantes de la provincia de Málaga.

Los objetivos han sido:

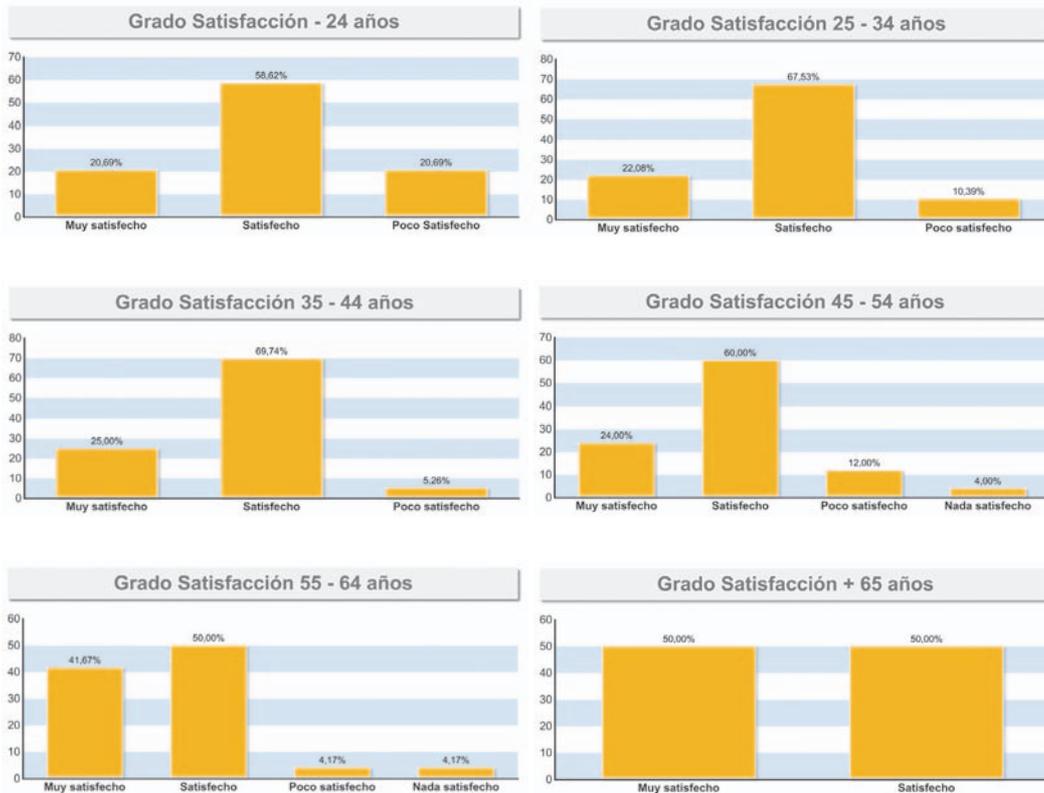
- conocer el grado de satisfacción de los clientes
- conocer los atributos o aspectos que influyen en la calidad percibida por los clientes

Los resultados fueron los siguientes:





Grado de Satisfacción por Tramos de Edad



## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

### 6.1. Conclusiones Generales relativas a la Calidad de los Restaurantes

1. La valoración global de la calidad de los restaurantes, por los empresarios, es alta.
2. Más del 86% de los encuestados la valora como "excelente" o "muy buena", la "calidad que da su restaurante".
3. Sólo un 1% la valora como "regular".

### 6.2. Conclusiones relativas a la Estructura y la Organización de los Restaurantes

Las principales conclusiones extraídas del estudio son:

1. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones es limitada (sólo el 54% dispone de una TPV, y un 21% de página web).
2. Los apartados relacionados con la infraestructura de los locales, (aseos, decoración, mobiliario, iluminación y ventilación), es valorada como "muy buena" o "buena" en porcentajes cercanos al 90%.
3. La zona Este obtiene los mejores valores en todos los aspectos indicados, siendo la zona Sur (centro), la que obtiene los porcentajes más altos en las valoraciones de "mal" o "regular" (en algunos aspectos hasta el 9%). Debido fundamentalmente a una mayor antigüedad de los locales.
4. Sólo un 20% dispone de un Organigrama, un 22% con algún tipo de planificación, (visión), y un 50% con una Política de Calidad (no necesariamente documentada).

### 6.3. Conclusiones relativas a la Gestión de Personas y la Formación

1. Un 73% declara tener definidas las funciones y responsabilidades del personal (pero no necesariamente documentadas).
2. En el 81% de los restaurantes no existe movilidad funcional entre el personal.
3. El 48% declara tener un proceso de selección (no documentado).
4. Sólo un 23% afirma disponer de un Plan de Formación para el personal.

5. La gestión de las personas (desde el proceso de contratación, formación, evaluación, incentivación, o motivación), son muy variables de un restaurante a otro, nada sistemáticos, y escasamente formalizados. Se basa más en la "experiencia", que en sistemas o modelos reconocidos.
6. El sector reconoce la Atención al Cliente como la formación mas necesaria en sus restaurantes.

#### **6.4. Conclusiones relativas al Conocimiento sobre Modelos y Sistemas de Gestión**

1. Existe un alto desconocimiento en el sector acerca de los sistemas y modelos de calidad aplicables (sólo un 33% declara conocer algún modelo), su aplicación y/o beneficios
2. De estos, los mas conocidos son la Q Calidad (46%), y la ISO 9001:2000 (46%). El Modelo EFQM de Excelencia sólo es conocido por el 8%
3. Un 66% de los encuestados a manifestado que "cree que su restaurante debe mejorar", pero sólo un 40% aplicaría un sistema de calidad

#### **6.5. Conclusiones relativas a los factores que influyen en la competitividad de los restaurantes**

En este apartado existe una alta coincidencia, entre los aspectos que los empresarios consideran influyen en la competitividad del sector, y los factores que más influyen en la calidad percibida, por parte de los clientes.

En el caso de los empresarios, sobre 11 factores que inciden en la competitividad, el orden de importancia es:

1. Servicio al Cliente
2. Oferta Culinaria
3. Limpieza
4. Precio
5. Instalaciones
6. Ubicación Restaurante
7. Seguridad en el entorno

8. Formación del personal
9. Estabilidad en el empleo
10. Marketing / Publicidad
11. Informática

El "Servicio al Cliente" aparece en primer lugar, sin embargo, la formación del personal, y la estabilidad en el empleo son factores poco valorados, ocupando las posiciones 8ª y 9ª respectivamente.

Aspectos como la informática, el marketing o la publicidad son los menos valorados. Esto coincide con la baja penetración de las TIC en el sector, como hemos comentado anteriormente.

### **6.6. Conclusiones relativas a la Gestión de los procesos y el establecimiento de indicadores y objetivos**

El grado de documentación de los procesos en el sector de la restauración es escaso. Sólo un 9% dispone de un Mapa de Procesos.

Un 64% dispone de algún proceso documentado:

- 27% proceso de quejas y reclamaciones
- 20% limpieza
- 15% atención al cliente
- 12% compras
- 11% cocina

La mayoría de los encuestados afirma medir la Satisfacción de los clientes, el 85%, pero la inmensa mayoría de forma no sistemática, sino basada en observaciones y apreciaciones subjetivas.

Los aspectos que se miden son, por este orden:

- Fidelidad del Cliente
- Recomendación
- Número sugerencias

En relación a la satisfacción de los empleados, el 77% declara que mide la satisfacción, pero al igual que en el caso de clientes, esta se realiza de forma subjetiva, y basada en observaciones.

Si se miden algunos indicadores indirectos de satisfacción. Son, por este orden:

- Absentismo
- Accidentes
- Rotación
- Sugerencias

### **6.7. Conclusiones relativas a la realización de Buenas Prácticas**

En el caso de las Buenas Prácticas, la mayoría de resultados han sido positivos, esto es, la Buena Práctica se realiza siempre en un alto porcentaje de ocasiones.

Destacaremos pues aquellas prácticas con menor puntuación y que, por tanto, pueden ser mejoradas:

- Prácticas relacionadas con el servicio al cliente: la manipulación y servicio del vino, y montaje de la sala sin cliente.
- Práctica relacionada con la cocina: presentación atractiva de los platos.
- Práctica relacionada con la gestión de recursos: inventario periódico del Almacén, recepción de pedidos, recogida de incidencias de pedidos y proveedores.
- Prácticas relacionadas con el APPCC: etiquetado de los alimentos conservados en Cámara, realización de un escandallo por plato, elaboración de receta o ficha para cada plato.

### **6.8. Conclusiones relativas a los Resultados de la Satisfacción de los Clientes**

Los resultados de satisfacción de los clientes han si muy positivos. El 89% de los clientes encuestados se declara "satisfecho" (64%), o "muy satisfecho" (25%). El 92% volvería al restaurante, y un 83% lo recomendaría.

En relación a los factores que influyen en su percepción de calidad, destacar que se aproximan mucho (como comentamos en anteriores apartados), a los factores que hacen competitivo un restaurante.

Factores que influyen en el Cliente		Factores que influyen en la Competitividad	
1	Calidad de Productos	1	Servicio al Cliente
2	Profesionalidad	2	Oferta Culinaria
3	Limpieza	3	Limpieza
4	Precio	4	Precio
5	Rapidez en la Atención	5	Instalaciones
6	Instalaciones	6	Ubicación
7	Amabilidad del Personal	7	Seguridad del entorno

Destacar que el precio aparece en 4º lugar. Los clientes cuando acuden a un restaurante ya conocen el precio estimado, y lo asocian con unas expectativas en relación a la calidad del producto y el servicio que recibirán. La principal causa de insatisfacción surge de no cumplir estas expectativas.

Podemos afirmar que no existe una cultura de medición y análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, ni de su satisfacción. Las actividades que se realizan en este sentido están basadas en las percepciones y en la experiencia que, aunque se aproximan a la realidad, no les permite utilizar esa información como base para la toma de decisiones.

## 7. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS RELACIONADOS CON LOS RESTAURANTES

1. La provincia de Málaga ofrece un amplio "abanico de opciones" por tipo de cocina u oferta gastronómica lo que permite una amplia selección a los potenciales clientes.
2. Aparentemente el sector es poco "autocrítico", pues las valoraciones han resultado altas en la mayoría de los apartados. Sin embargo, un alto porcentaje (66%), cree que debe mejorar su restaurante. Esta situación puede ocurrir porque, al evaluar cada uno de los aspectos por separado, aumenta el componente subjetivo, que disminuye cuando se realiza una valoración global de la empresa.
3. La penetración de las TIC's (tecnologías de la información y de las comunicaciones) en el sector de la restauración, es muy limitada. Esta baja penetración se debe fundamentalmente:
  - desconocimiento de las herramientas y su aplicación (p.e. beneficios que podría reportar la utilización de PDA para la recogida y envío de comandas, o de imagen y comunicación que de una página web).
  - No son percibidas como herramientas que puedan mejorar la competitividad.
  - Aún existe un alto coste de la implantación.
4. Al tratarse de micro o pequeñas empresas, los aspectos relacionados con la organización, la definición de la estructura, o la "Visión" de la empresa, pasan a un segundo plano. No existe el concepto de "planificación estratégica", esto es, "donde queremos estar en el futuro, y como queremos que nos perciba el mercado".
5. No existe un modelo de gestión de recursos humanos en el sector. Esta situación provoca que la variabilidad en la prestación del servicio sea mayor, con un impacto alto del "factor humano" en el cliente. Debido al tamaño de las empresas, no existen estructuras de gestión de recursos humanos (un responsable, o un departamento). Esta función es asumida por la Dirección, y es relegada, en la mayorías de las ocasiones a actividades administrativas de la gestión de los RR.HH.
6. El sector considera el "Servicio al Cliente" como uno de los factores que más influyen en la competitividad de un restaurante. Son coherentes al demandar la formación en "Atención al Cliente" como la más necesaria.
7. Sin embargo, tal y como hemos indicado, no existe una verdadera gestión de recursos humanos, donde la formación es un elemento más, por lo que se pierde eficacia en este ámbito.

8. La aplicación de sistemas y modelos de calidad, en el sector de la restauración, es muy limitado en la provincia de Málaga. Como ejemplo destacar que no existe una sola Q de Calidad en el Sector. La mayoría de los restaurantes con certificado ISO 9001:2000 pertenecen a hoteles.
9. Es el segmento de empresas turísticas que menos implantación tiene, frente a otros como los hoteles, las agencias de viajes, los "rent a car", por ejemplo.
10. Es necesario un mayor esfuerzo en:
  - Dar a conocer las diferentes opciones: Q Calidad, ISO 9000, ISO 14000, mediante campañas y publicidad
  - Más formación y sensibilización a los empresarios
  - Desarrollo de proyectos agrupados para reducir costes y conseguir mayor impacto (no ayuda mucho que un solo restaurante esté certificado en una población)
11. La mayoría de los procesos (clave y de soporte) no están documentados: no se han identificado, modelado, y tampoco se evalúa su desempeño. Es otro factor que introduce una fuerte variabilidad en la prestación, y hace que la calidad percibida por el cliente no sea uniforme.
12. Existe una escasa cultura de la medición. Se basa fundamentalmente en observaciones y apreciaciones personales. En el caso de los clientes, la mayoría no considera posible o difícil la realización de encuestas, y en el caso de las personas, lo considera poco útil y fiable.
13. En el apartado de valoración de las Buenas Prácticas (BP), los empresarios han sido poco autocríticos. La totalidad de las BP han sido valoradas positivamente, posiblemente debido a que la respuesta reflejaba un "ideal" de lo que quieren que se haga, más que la realidad de lo que se hace. Por otra parte, las opciones de respuesta, "si/siempre", "a veces/poco", y "no/nunca" ha podido inclinar la respuesta hacia el término más positivo.
14. Son algunas de las Prácticas relacionadas con la Gestión de los Recursos, y el APPCC, las que peor valoración obtienen. La gestión del almacén, y la recepción de los pedidos, el etiquetado de los productos en cámara, el escandallo de los platos, o la elaboración de las fichas, son resultados a mejorar.

## 8. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN A LOS CLIENTES

1. Los profesionales del sector conocen las características básicas de sus clientes y, en muchos casos, existe un trato personal.
2. Sin embargo, es necesario avanzar en el conocimiento del cliente y sus características (edad, sexo, necesidades, expectativas, etc), para ofrecer productos y servicios realmente adaptados.
3. Los clientes son sensibles fundamentalmente a la Calidad de los Productos (es el factor más valorado con diferencia), como elemento decisivo que influye en la decisión de compra.
4. La Profesionalidad y la limpieza son otros dos factores muy valorados, y que da una imagen al cliente, del tipo de restaurante de su elección.
5. El Precio es el elemento que sin ser el más valorado (ocupa la 4ª posición) es el factor sobre el que pivota la satisfacción, pues su vinculación con los anteriores, refleja la relación "calidad/precio" del restaurante.
6. Los Clientes no quieren ser "fidelizados", en el sentido estricto del término, (los clientes no siempre van a los mismos lugares), lo que quieren es un "buen rollito" en su experiencia en el restaurante.
7. Los restaurantes deben ofrecer una "buena experiencia" en la visita de los clientes que les haga ser incluidos en el "abanico de opciones".



Los Restaurantes de la Provincia de Málaga ofrecen una variada oferta gastronómica, de nivel medio – alto, y con un grado de satisfacción de clientes elevado, pero deben mejorar fundamentalmente en gestión, tecnología y formación, para ser más eficientes, y por tanto, más competitivos.

## 9. MODELOS DE CALIDAD EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

Uno de los objetivos de esta Guía es dar a conocer, a los empresarios del sector de la restauración, los principales modelos y sistemas de calidad, medioambiente, o excelencia, que les pueden ayudar a avanzar en su gestión, mejorar sus procesos, y aumentar su competitividad y reconocimiento.

Nuestra sociedad está cambiando rápidamente, y las necesidades y expectativas de nuestros clientes también.

Hemos pasado de un entorno donde la oferta del sector era limitada y, por tanto, la capacidad de elección de los clientes era menor, a un escenario donde la oferta de restauración es mucho mayor, y las posibilidades de elegir de nuestros clientes ha aumentado, al mismo tiempo que su capacidad de comparar, y la información de la que disponen.

Sin embargo, el sector de la restauración no ha sabido evolucionar al mismo ritmo, y en la misma dirección, que el mercado. Hoy vemos, como son las empresas del sector que han sabido incorporar conceptos como la innovación, el diseño, las nuevas tecnologías, o los sistemas de gestión, (compatibles con métodos y ofertas gastronómicas tradicionales), las que consiguen ventajas competitivas y reconocimientos de sus clientes, y de la sociedad en general.

Son empresas que constituyen un referente y un atractivo para el entorno donde se ubican, convirtiéndose, en sí mismas, en un polo de atracción ya sea de un destino turístico, un pueblo o una comarca.

Por otra parte, y en la mayoría de los casos, es un sector con una clara "orientación al producto", algo que podríamos considerar normal en un sector donde el primer criterio de elección de los clientes, es el producto. Pero, precisamente porque es el primer criterio, el cliente va a dar por hecho que la calidad es buena (nadie acude a un restaurante sabiendo que el producto no es bueno), y empieza a valorar otros aspectos de su relación con el restauran-

### REFLEXIONAR ¿QUÉ TIPO DE ORIENTACIÓN TENEMOS?

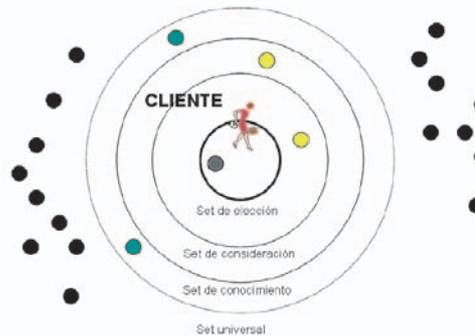


te como es la variedad de la oferta, el precio, el servicio al cliente, la limpieza, la comodidad, o aspectos medioambientales, entre otros criterios.

Por tanto, el producto es lo que hace que un restaurante concreto entre en el "set de elección" del cliente. A partir de ahí, debemos desarrollar otras habilidades que nos permitan que los clientes pasen de ser "clientes puntuales" a "clientes habituales".

Estas habilidades pasan por "orientar nuestra empresa al cliente", esto es, profundizar en nuestra relación y el conocimiento que tenemos de él. Lograr, como hacen las grandes empresas, que el cliente tenga "una experiencia de marca", cada vez que entra en nuestro restaurante (o eso, o que nuestra aspiración sea darle de comer, que pague la cuenta, y deje la mesa libre para otro cliente).

Para adquirir un cliente hay que estar primero en su "set de elección"



Estas habilidades no surgen por "generación espontánea", sino que parten de trabajar sobre diferentes elementos, entre ellos, la adopción de modelos y sistemas de gestión.

Tras el estudio, hemos llegado a la conclusión de que todas las empresas de restauración analizadas disponen de un sistema de gestión, más o menos estructurado, esto es, como si fueran un puzle donde no siempre están todas las piezas (organigrama, misión, visión, valores, funciones y responsabilidades, procesos documentados, gestión de equipos e instalaciones, gestión de los recursos humanos, indicadores, objetivos asociados, planificación, etc), y las que están, no siempre encajan entre ellas.

Los sistemas y modelos que vamos a exponer a continuación, le permitirán ordenar las piezas de su "puzle", y poner aquellas piezas de las que no disponen.

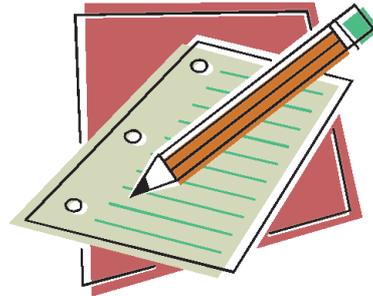
De forma general, los modelos parten de dos premisas:

**1. Sólo se puede mejorar lo que está documentado.** Documentar lo que hacemos, aporta una serie de ventajas a las empresas, permitiéndoles, por ejemplo:

- comunicar: un documento (información y su soporte) nos permite explicar y formar, de forma coherente y sistemática, las cosas que hacemos
- ser transparentes: tener documentados los procesos, nos hace más transparentes frente a nuestros clientes, (externamente), pues nos permite decir "como hacemos las cosas", y fren-

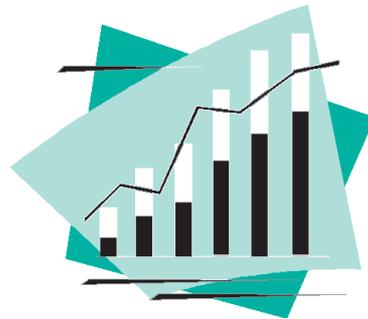
te a nuestros empleados (internamente), pues explicamos "como queremos que se hagan las cosas"

- normalizar: la documentación permite que los procesos sean reproducibles y trazables, reduciendo la variabilidad, y consiguiendo que la percepción de la calidad del cliente sea más uniforme
- mejorar: lo que está documentado es más fácil de mejorar, que lo que no lo está. Se puede revisar, se puede modificar, y se puede volver a comunicar
- Gestionar el conocimiento: las personas poseen el conocimiento. Si éstas se marchan, el conocimiento se marcha con ellas. Documentar lo que sabemos, nos permitirá acceder a el, compartirlo, y gestionarlo



**2. Sólo se puede mejorar lo que se mide.** La medición es una actividad fundamental en los procesos de mejora. Establecer indicadores proporciona una información muy útil para las empresas:

- Medir significa identificar indicadores que nos permitan evaluar la capacidad de nuestros procesos, de nuestros consumos, de la satisfacción de los clientes
- Medir nos permite conocer "donde estamos", el punto de partida, pero también nos permite conocer tendencias, "hacia donde vamos".
- Medir nos permite establecer objetivos, y nos permite planificar como llegar a ellos



## 9.1. Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000

Uno de los sistemas de calidad mas implantados a nivel internacional, son los basados en la norma ISO 9001:2000.

- Es una norma que establece los requisitos necesarios para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Esta orientada a procesos, su medición y mejora.
- Pretende asegurar la calidad y mejorar la satisfacción del Cliente.
- Es certificable por una entidad certificadora.

Este tipo de sistemas aporta una serie de beneficios a las empresas:

- Un lenguaje común, una identidad, una cultura: se trata de que las personas que trabajan en el restaurante compartan una misma visión de la calidad, de la forma de trabajar, del servicio al cliente, crear una masa crítica de personas que trasladan la "forma de ser" del restaurante, al resto.
- Transparencia: si un cliente, o un hotel con el que ha concertado, le preguntará sobre como mantiene "la cadena de frío", o gestiona la reclamación de un cliente, ¿podría mostrárselo?, no contárselo, ¿podría mostrarle como lo hace?
- Conocimiento colectivo: el que más sabe, es el que más podrá aportar. Esto le permitirá gestionar el conocimiento en su empresa, y que sea compartido por el resto del personal.
- Menor tiempo adaptación personal nuevo: tener bien definidos y documentados sus procesos, permitirá que las personas que se incorporen conozcan "como funciona" su restaurante, como queremos que hagan las cosas, y eso facilitará su proceso de aprendizaje
- Una "certificación" o "marca" externa: no solo lo hacemos bien, sino que alguien nos dice que es así, una tercera parte que "certifica" que cumplimos los requisitos de la norma, y los estándares de calidad que hemos definido. Es una marca de garantía al mercado.

Por otra parte, en las empresas, y en especial en las empresas de servicios, existe lo que se denomina "variabilidad", esto es, a veces no siempre se obtiene el mismo resultado, realizando las mismas actividades, ya sea por diferentes personas o, incluso, por las mismas personas.



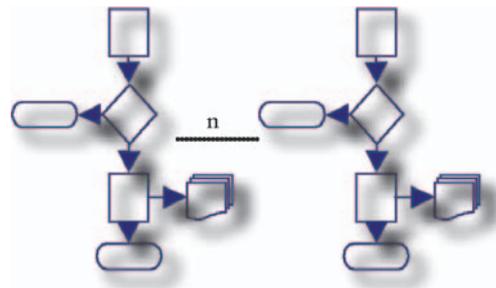
Esta provoca errores, insatisfacción del cliente, reprocesos, pérdidas de tiempo y, por tanto, mayores costes.

¿Cómo podemos reducir la variabilidad en nuestro restaurante?. La respuesta es mediante la sistematización y normalización de nuestros procesos. Ambos conceptos nos permitirán obtener siempre el mismo resultado, con la ventaja de que su repetición nos permitirá aprender y actuar sobre el, mejorándolo. ¿cómo cree que trabajan los mejores restauradores y los principales restaurantes del mundo? Con creatividad, innovación, y sobre una base de procesos claros, y sistematizados.

La Sistematización es la primera actividad a la hora de definir cualquier proceso.

Para sistematizar un proceso debemos descomponerlo en fases, tareas o actividades relacionadas, claras y bien definidas (tarea a, tarea b, tarea c,.....) que, en un secuencia lógica (a + b + c = proceso), permitan Normalizarlo, esto es, que sea realizado siempre igual por las personas de la organización, por tanto reproducible n veces, en el tiempo.

Podemos considerar que, un proceso o un conjunto de procesos sistematizados y normalizados, constituyen una Metodología (una "forma de trabajar"). Trabajar con una metodología tiene la ventaja de que sabemos que hay al final, (resultados que vamos a obtener) y el camino para obtenerlo.



Por otra parte, la metodología nos ayudará a conseguir una gran reusabilidad (concepto fundamental desde el punto de vista de la rentabilidad), de los resultados obtenidos, pues al presentarse de igual forma, al ser sistemáticos, pueden ser usados (mejor relación esfuerzo - coste) por otras personas diferentes, (talento), a las que lo realizaron inicialmente, creándose una espiral de aprendizaje y de mejora.

Las principales actividades para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

1. Identificación, análisis, modelado y medición de los procesos
2. Documentación del sistema
3. Implantación
4. Verificación interna
5. Revisión del Sistema por la Dirección
6. Auditoría de Certificación



## 9.2. Sistemas de Gestión Medioambiental ISO 14001:2004

El medioambiente es un aspecto que empieza a preocupar a la sociedad, y esta preocupación se ve reflejada en la decisión de compra de muchos clientes, no sólo de clientes finales, sino también de las empresas, y de las administraciones.

El sector de la restauración no será ajeno a esta inquietud, y aquellos que sepan incorporar a su gestión, criterios medioambientales, se estarán adelantando a futuros requisitos legales, y expectativas del mercado.

Hay muchas formas de abordar los aspectos medioambientales, desde una buena gestión de residuos, (sólidos urbanos, aceites usados, peligrosos), consumos eficientes (agua, electricidad, gas), uso de energías renovables (instalaciones solares), o uso de tecnología (detectores de presencia, reguladores de temperatura).

Aquellas empresas que quieran avanzar en su gestión medioambiental, pueden aplicar la norma internacional ISO 14001:2004:

- Es una norma que establece los requisitos para la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental
- Constituye una guía para el comportamiento medioambiental, basado en el cumplimiento de la legislación y normativa aplicable, y la mejora continua
- Ayuda a que una organización controle las actividades, los productos y los procesos que causan, o podrían causar, impactos medioambientales y, así, minimiza los impactos medioambientales de sus actividades
- Es certificable por una entidad certificadora, al igual que en los sistemas de calidad



Es ya común que las empresas aborden proyectos de implantación de sistemas integrados de calidad y medioambiente, pues simplifica el proceso y reduce costes, incluidos los costes de certificación.

Las actividades principales para implantar un sistema de gestión medioambiental son:

1. Revisión Medioambiental Inicial
2. Elaboración de un Programa Medioambiental
3. Desarrollo de la documentación y procesos medioambientales
4. Implantación
5. Verificación interna
6. Revisión por la Dirección
7. Auditoría de Certificación



### 9.3. Marca Q Calidad Restauración

A principios de la década de los 90, las empresas turísticas españolas comenzaron a percibir que las ventajas competitivas sobre las que se sustentaban sus negocios, y que habían convertido el sector turístico español en un referente tanto a nivel nacional como internacional, se estaban reduciendo considerablemente.

La aparición de nuevos destinos turísticos con características similares y precios iguales o, en ocasiones, más asequibles estaba dando como resultado la reestructuración de ciertos flujos turísticos que hasta esas fechas se dirigían principalmente a destinos españoles consolidados.

Las empresas detectaron la necesidad de definir una serie de estrategias no consideradas hasta el momento y que se basaban en la diferenciación del producto ofertado al cliente, siempre tomando como referente la calidad del mismo.

Surgieron así los Planes de Calidad Turística que, con el paso del tiempo, evolucionaron hasta convertirse en el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE).

En este contexto se crea el ICTE, el Instituto para la Calidad Turística Española, organismo privado, independiente, sin ánimo de lucro, y reconocido, que se constituye como entidad de certificación de Sistemas de Calidad especialmente creados para empresas turísticas.

La Marca Q, el elemento más visible de todo el Sistema, cuya denominación genérica es 'Calidad Turística Española', y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos.

El ICTE administra y gestiona en exclusiva dicha Marca emitiendo en su caso la correspondiente actualización para su uso y vigilando la adecuada utilización.

La Marca de Calidad Q cumple con una serie de características aportando prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados. Algunas de las ventajas que aporta dicha Marca son:



#### Beneficios para el Cliente

1. Garantía de calidad de los productos y servicios ofrecidos por los establecimientos certificados.
2. Participación del cliente en la mejora continua del establecimiento certificado (tratamiento de quejas, reclamaciones, sugerencias y sistemas de encuestación).
3. Mayor confianza en la profesionalidad del personal.
4. Adecuación de los servicios a las expectativas y necesidades del cliente.
5. Aporta mayor seguridad al cliente en la elección del establecimiento al ser este certificado.

#### Ventajas para las empresas

1. Mejora de la gestión empresarial, que se refleja en la excelencia del producto y por tanto consigue ser una estrategia de diferenciación ante la competencia.
2. Aumento de la formación del personal, lo que supone un refuerzo de la motivación de éste y contribuye a su integración.
3. Disposición de una herramienta de gestión específica para el sector turístico, adaptada de forma continua.
4. Mayor satisfacción del cliente, debido a que el Sistema de Calidad permite conocer las expectativas de éste.
5. Inmersión en un proceso de mejora continua del establecimiento.
6. Reconocimiento por parte del sector turístico, operadores y clientes
7. Utilización de la "Q" como instrumento de promoción y comercialización

Desde el año 2006, se ha creado un nuevo escenario para la Marca Q de Calidad para el sector de la restauración, con la publicación de la serie de normas UNE 167000:2006 (llamadas anteriormente Norma Q de restaurantes), y con la posibilidad de que varias entidades auditoras acreditadas puedan auditar dichas normas.

La serie de normas UNE 167000, esta compuesta por las siguientes normas:

167001	Requisitos de Dirección
167002	Requisitos de Mantenimiento de Instalaciones y Equipos
167003	Requisitos de Aprovisionamiento y Almacenaje
167004	Requisitos de Higiene
167005	Requisitos de Sala
167007	Requisitos de Transporte
167008	Requisitos de Bar
167009	Requisitos de Cocina
167010	Requisitos de Cocina Central
167011	Requisitos de Vocabulario

Las empresas, del sector de la restauración, que pueden ser certificadas por dichas normas son:

- restaurantes
- restauración comercial: bares y cafeterías
- restauración en comedores colectivos, atendidos por restaurantes en concesión
- restauración civil vinculada al transporte
- servicios de restauración a domicilio
- empresas de banquetes y eventos especiales
- cocinas centrales

El tipo de prestación que realiza la empresa, es lo que determina que le apliquen unas normas u otras.

#### 9.4. Modelo EFQM de Excelencia

La EFQM, (European Foundation for Quality Management), es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por iniciativa de 14 empresas europeas, líderes en Calidad de Gestión (BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen).

Actualmente, esta formada por más de 900 miembros (distintos países europeos y sectores), y es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y es la responsable de gestionar el Premio Europeo a la Calidad.

El Modelo EFQM es un modelo para aquellas empresas maduras, que quieren avanzar en su gestión en aspectos como el liderazgo, las políticas y estrategias, o los resultados en los clientes, las personas, o la sociedad.



¿Es suficiente que una empresa obtenga beneficios, o muchos beneficios, para considerarse una empresa excelente?. No necesariamente. En un contexto económico de crecimiento global, todas las empresas crecen, ganan cuota y obtienen beneficios, las excelentes y las que no lo son. Por tanto, no es suficiente, aunque sí condición necesaria.

Podemos considerar la "excelencia empresarial" como un estado más elevado de lo que conocemos como "calidad certificada" que muchos de ustedes conocen o, en términos de la EFQM, como:

*las "prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y el logro de resultados, basados en conceptos fundamentales tales como: el liderazgo, la orientación al cliente, orientación hacia los resultados, los procesos, la implicación de las personas, la mejora continua, las alianzas y la responsabilidad social".*

Los resultados empresariales son, de forma general, consecuencia de una serie de acciones planificadas, dentro de un sistema de gestión apropiado.

¿Y cómo se consigue ese modelo de gestión?

Una forma es a través de un modelo: el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial. El Modelo EFQM es una herramienta que permite a las empresas establecer el sistema de gestión más apropiado para su organización, mediante la comparación con los criterios que indica el Modelo. Este Modelo es el fruto de la experiencia y de las mejores prácticas que, miles de organizaciones, llevan a cabo en toda Europa.

No es un Modelo infalible, ni prescriptivo, por que la excelencia es un logro que cada empresa alcanza por diferentes caminos, aunque todos ellos comparten una serie de valores, conceptos y orientaciones fundamentales asociadas a la excelencia.

## CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

### 1. Orientación al cliente

¿Por qué existe su empresa hoy?, ¿por qué alguien la creó hace unos años? La respuesta es más evidente: porque "todavía" hay clientes que están interesados en sus productos y servicios.

La mayoría de las empresas centran su atención en los productos y servicios que prestan y no en las necesidades reales de sus clientes actuales y potenciales. Es un defecto típico de las empresas de software: todos los recursos de la empresa giran en torno al producto, y no al cliente.

Recuerde que es el cliente el que decide si su organización le está ofreciendo productos y servicios de calidad y que aportan valor. Su satisfacción y su fidelidad dependerán de su capacidad para detectar y cubrir sus necesidades y expectativas, de orientar su empresa, sus esfuerzos hacia ese objetivo: el cliente.

¿Cuántos de ustedes realizan encuestas o estudios para conocer que quieren, necesitan o esperan los clientes de su empresa?

### 2. Liderazgo

Nuestras empresas necesitan líderes, no jefes. Un buen punto de partida puede ser: definir en que valores quiere basar su forma de dirigir, recibir e impartir formación, y motivar con el ejemplo.

La dirección, los líderes, son los que definen la cultura, la política y las estrategias de la organización. Su comportamiento es fundamental para lograr la unidad, la constancia y la coherencia con los objetivos, motivando la implicación de las personas. Recuerde la "teoría de los espejos": el directivo recibe lo que refleja.

### 3. Gestión por procesos y hechos

La identificación, la sistematización y la normalización de los procesos ayudarán a que la organización actúe de forma más eficiente, favoreciendo la medición y la obtención de información fiable, para el desarrollo de actividades de mejora.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, nos permite alcanzar este objetivo. Unos buenos procesos garantizan en gran medida unos buenos resultados, consiguiendo al mismo tiempo mayor transparencia y una mejor gestión del conocimiento.

### 4. Desarrollo e implicación de las personas

Compartir unos valores, en un clima de confianza, de comunicación y de desarrollo profesional, fomenta la participación y la implicación, obteniendo todo el potencial de cada una de las personas de la organización. Esta cultura es transmitida y percibida por el cliente, en cada contacto que se produce, de forma positiva.

## 5. Aprendizaje, innovación y mejora continua

Una adecuada gestión del conocimiento permite optimizar el aprendizaje continuo que es la base de los procesos de mejora e innovación de las empresas.

Conocer y compartir el conocimiento no permitirá mejorar el rendimiento de las personas, aprovechando todas las oportunidades de mejora.

## 6. Desarrollo de Alianzas

El establecimiento de relaciones, alianzas o acuerdos mutuamente beneficiosos con los proveedores, suministradores, o partners o, incluso, la competencia, generan mejoras y valor añadido a los clientes.

La integración y la confianza son la base de la cooperación, crea sinergias positivas y añade valor a las partes implicadas.

## 7. Responsabilidad Social

Un comportamiento ético de la organización y de las personas hacia la comunidad, superando sus expectativas y los requisitos legales, es beneficioso, en el tiempo, para los intereses de todas las partes implicadas.

Recuerde que su empresa no es un ente aislado. Todas las empresas interactúan, en mayor o menor medida, con la comunidad en la que se ubica: una ciudad, un pueblo, un barrio, o una comunidad de vecinos.

## 8. Orientación hacia los resultados

Los resultados no solo económicos, sino también desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Recuerde que el éxito continuado de su organización dependerá del equilibrio de las necesidades y de la satisfacción de todos los grupos de interés que se relacionan con su empresa: los clientes, los proveedores, los trabajadores, accionistas, y la sociedad, entre otros.

Revise sus valores

Esta serie de conceptos, que no pretende ser excluyente, son la base y el punto de partida de las organizaciones excelentes, aplicables a todas las empresas, de cualquier sector o actividad, tamaño o estructura.

Un ejercicio interesante es reflexionar sobre ellos, compruebe cuales y, en que medida, comparte en su organización. No se preocupe si no los aplica todos, dependiendo de cómo su empresa se desarrolla, evoluciona y mejora, los conceptos van cambiando.

El Modelo EFQM contiene estos principios, y su comparación le permitirá detectar, rápidamente, los puntos fuertes y áreas de mejora respecto a cada uno de los criterios, y le acercaran un poco mas al, cada día mas numeroso, grupo de empresas que caminan hacia la excelencia.

## 10. BIBLIOGRAFÍA DEL ESTUDIO

1. AENOR, Normas UNE 16700
2. ISO, Norma ISO 14001:2004
3. ISO, Norma ISO 9001:2000
4. EFQM, Modelo EFQM de Excelencia
5. Zeithaml, Parasuraman **SERVQUAL**
6. CEIN, "El cliente, cuestión de enfoque"
7. Rodríguez Duarte, Ricardo, et al, Soporte Integrado a Pequeñas Empresas Turísticas Isla de Ometepe
8. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, "Manual de Buenas Prácticas en Restaurantes"
9. De Bruyn, Christophe, Sistema de Calidad en Turismo
10. Cardinale, Sergio, "Calidad de los Servicios Periféricos en el Sector Turístico"
11. Mariel, Mauricio, et al, "Determinantes de la Calidad de Servicio: un Estudio entre restaurantes del Barrio del Jardín Botánico de Río de Janeiro"

Edita: CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN  
DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA

Depósito Legal: MA-1.170/2007

Imprime: GRÁFICAS SAN PANCRACIO · MÁLAGA



**Cámara**  
Málaga

Realizado por



Colabora

