

LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS



PABLO SÁNCHEZ BUJÁN

LICENCIADO EN EDUCACIÓN FÍSICA

Master en Dirección y Administración de Empresas (M.B.A.)

Master en Marketing y Dirección Comercial

Jefe del Departamento de Calidad y Coordinación.

Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid



Madrid, noviembre 2010

OBJETIVOS DE LA PONENCIA



1. Definir el concepto de calidad en los servicios deportivos (subjetivo)
2. Identificar las variables que inciden en la percepción de los servicios deportivos.
3. Detectar la importancia de orientar los pasos del Centro Deportivo hacia una gestión de calidad que logre la “Fidelidad del Cliente”
4. Poder elegir el Modelo de Calidad adecuado para un Centro Deportivo.
5. Determinar la Calidad de los Servicios en la Gestión Indirecta.

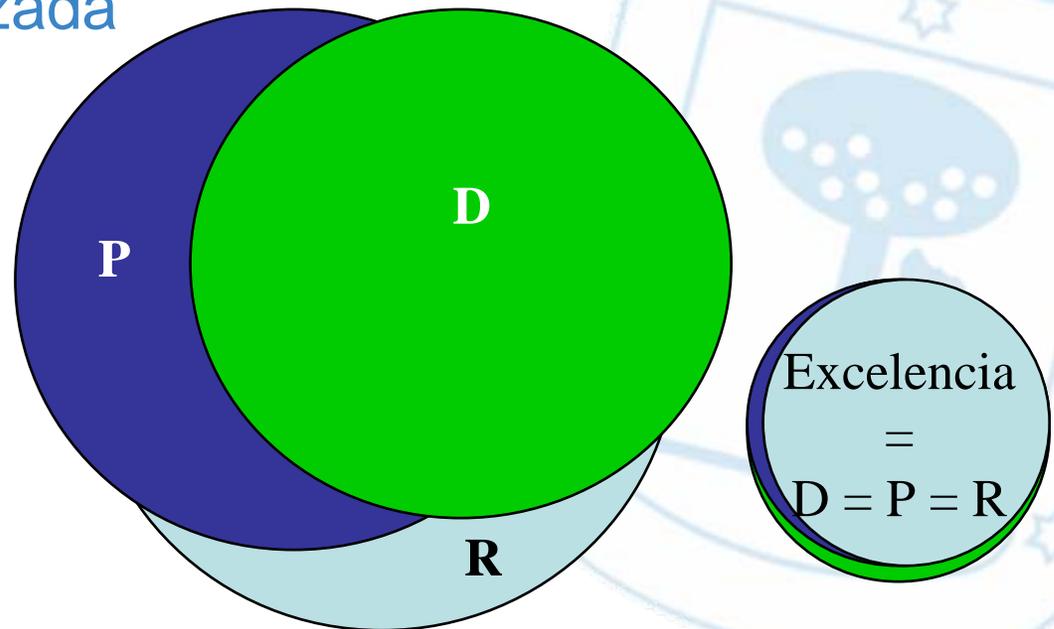
LA CALIDAD EN EL DEPORTE



- **PRINCIPIOS DEL SIGLO XX**
 - ✓ CLUBES DEPORTIVOS PARA LA ALTA SOCIEDAD
- **LAS OLIMPIADAS MODERNAS**
- **COMPETICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES**
- **AÑOS “60”**
 - ✓ CAMPAÑA “CONTAMOS CONTIGO”
 - ✓ GIMNASIOS, FEDERACIONES, CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS.
- **LOS AYUNTAMIENTOS DEMOCRÁTICOS**
 - ✓ MANDATO DE LA CONSTITUCIÓN
 - ✓ EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS E INSTALACIONES
- **CREACIÓN DE UNA CULTURA DE CALIDAD “EFICIENTE” EN EL DEPORTE.**

- **PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD**

- ✓ Calidad deseada
- ✓ Calidad programada
- ✓ Calidad realizada



- **DEFINICIÓN DE CALIDAD**

- ✓ Es el nivel de excelencia que el cliente exige en el servicio que recibe
- ✓ Es el nivel de excelencia que la empresa desea para satisfacer a sus clientes
- ✓ CALIDAD es un termino que define la validez o bonanza de un producto o servicio.

CONSIDERAMOS QUE:

- **LA CALIDAD** Está presente desde todos los tiempos.
- **LA CALIDAD** No es un concepto **novedoso**.
- **LA CALIDAD** Es un **concepto** subjetivo.
- **LA CALIDAD** **Cambia** constantemente.
 - Persona-entorno-tiempo-conocimiento ..
- **LA CALIDAD** Está presente en todas las transacciones.
- **LA CALIDAD** Es gratamente compensada.
- **LA CALIDAD** Beneficia a todos.
- **LA CALIDAD** Es lo que todos buscamos **constantemente** en los **Centros Deportivos**.

UNA REFLEXIÓN



**Si a todo el mundo le parece bien
“LA CALIDAD”**

**¿POR QUÉ NO LA ENCONTRAMOS
MAS A MENUDO?**

ENEMIGOS DE LA CALIDAD



- **LA INDEFINICIÓN:**

- ✓ Necesidades de los clientes, requisitos, funciones, procesos, responsabilidades, etc., **que mal hecho, genera la búsqueda de culpables.**
- ✓ (Unos y otros “no saben”; eso no es mi responsabilidad; creía que..; etc.)

- **LA FALTA DE RIGOR:**

- ✓ Desviaciones, interpretaciones particulares, incumplimientos sistemáticos, etc., **con sus “justificaciones”** (me dijeron otra cosa; falta de tiempo, falta de materiales adecuados, “siempre se ha hecho así, etc.)

SISTEMA DE CALIDAD



LLEGAR UNA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD



- **MEJORA DEL CONOCIMIENTO**
 - ✓ LAS PERSONAS, EL SABER HACER, IMPLICARSE.
 - ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- **CON CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**
 - ✓ BENCHMARKING.
 - ✓ MEJORA CONTINUA; NORMAS DE CALIDAD.
- **DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE**
 - ✓ MEJORA DE LA TECNOLOGÍA
 - ✓ HACER LO MEJOR CON MENOS RECURSOS. (EFICIENCIA)
 - ✓ HACER COMPATIBLE LA ECOLOGIA CON LA ECONOMIA.
 - ✓ USO DE ENERGÍAS RENOVABLES
- **SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y GESTIÓN**
 - ✓ SABER EN CADA MOMENTO LO QUE “VA BIEN” Y LO QUE “VA MAL” (Para poder hacer las correcciones adecuadas)
 - ✓ CUADRO DE MANDO (INDICADORES)
- **SISTEMA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, CLAVE EN EL ÉXITO DEL CENTRO DEPORTIVO.**

LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DEL DENTRO DEPORTIVO



- **(DAFO) Búsqueda y análisis de:**
 - ✓ los puntos débiles; los puntos fuertes;
 - ✓ las amenazas; las oportunidades
- **Implantación de nuevas técnicas y/o tecnologías.**
 - ✓ ¿Cuál es el límite en un sistema público?
- **Aplicación y comunicación de la “ventaja diferencial” de la oferta de servicios y actividades físico deportivas**

CULTURA DE CALIDAD



Es un compendio de comportamientos, estilos de funcionamiento y formas de trabajar que caracteriza a los miembros de una organización (Centro Deportivo).

Una buena Cultura de Calidad:

- **Consigue la implicación del personal**
- **Mejora la motivación y satisfacción del personal**
- **Mejora la competitividad del centro deportivo**
- **Mejora su rentabilidad**
- **Reduce costes por falta de calidad**
- **Aumenta la satisfacción del cliente**

- **EN UNA CULTURA DE CALIDAD EN UN CENTRO DEPORTIVO INFLUYE DECISIVAMENTE:**
 - ✓ **Determinación de la dirección**
 - ✓ **RECURSOS HUMANOS (implicación del personal)**
 - ✓ **Formación**
 - ✓ **Conocimiento del cliente**
 - ✓ **Trabajo en equipo (Motivación)**

“CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD ES CLAVE PARA SATISFACER AL CLIENTE Y SUPERAR A LA COMPETENCIA”

FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES



- **1 La comunicación “boca-oído”.**
- **2 Las necesidades personales.**
- **3 Sus experiencias.**
- **4 La comunicación externa.**
- **5 El precio.**
- **6 La atención recibida por el personal en cada lugar de encuentro.**

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL SERVICIO EN UN CENTRO DEPORTIVO

- EL CLIENTE/USUARIO
- LAS INSTALACIONES
- RECURSOS TÉCNICOS
- LOS RECURSOS HUMANOS
- OTROS RECURSOS

La **CALIDAD** es algo subjetivo que hay intentar “materializar”, para que llegue mejor al cliente.



ELEMENTOS POR LOS QUE SE PERCIBE LA CALIDAD DE UN SERVICIO



La CALIDAD es algo subjetivo que hay que intentar “materializar”, para que llegue mejor al cliente.

•Tangibilidad:

- ✓ Instalaciones.
- ✓ Materiales.
- ✓ Etc.

•Comunicación.

•Imagen.

•Disponibilidad. (24 h.)

•Capacidad de respuesta.

•Profesionalidad.

•Seguridad.

•Cortesía.

•Accesibilidad:

- ✓ Discapacitados
- ✓ “Oficina electrónica”

•Fiabilidad/crebilidad.

•Ambiente, limpieza.

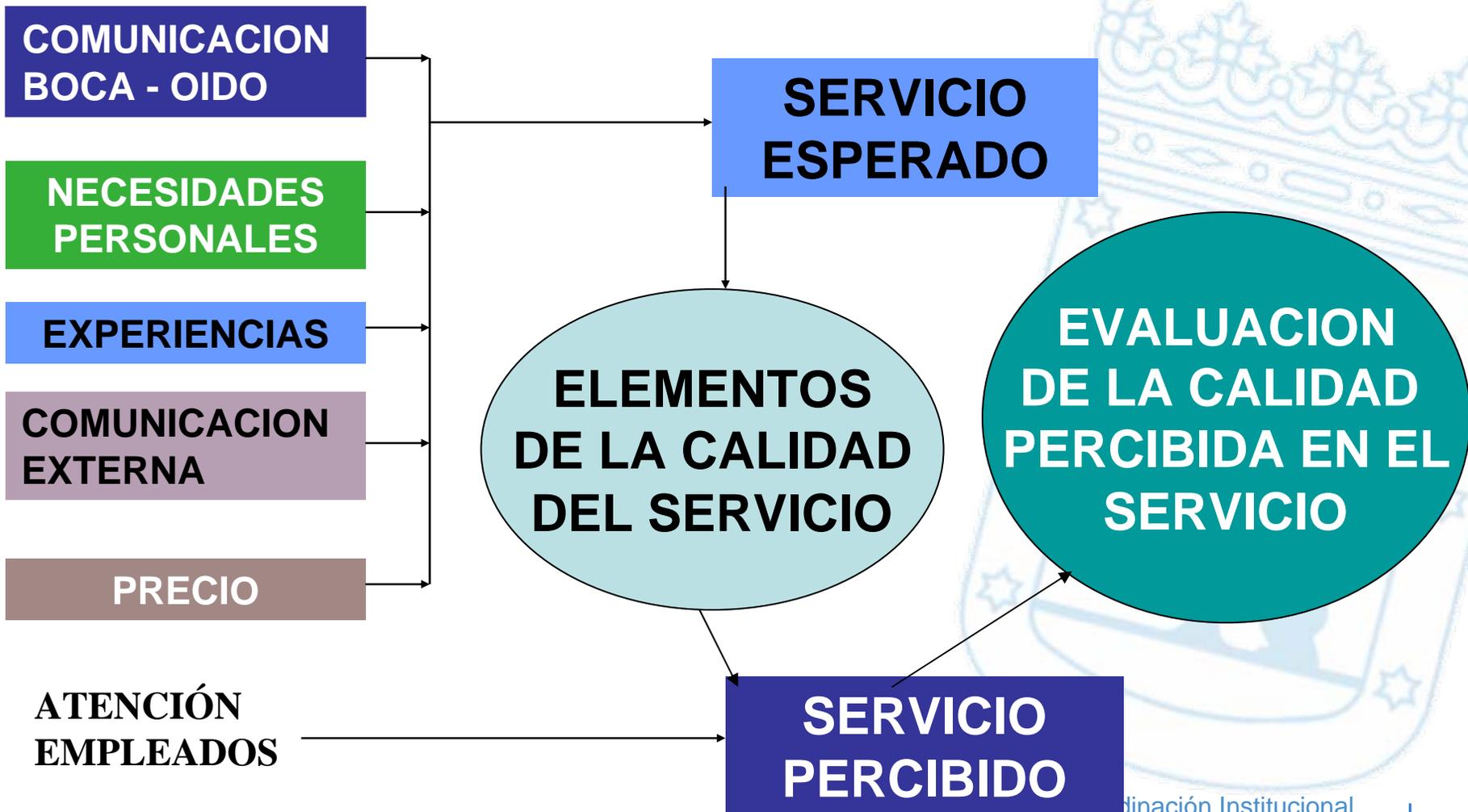
•Sociabilidad.

•Comprensión del

cliente. Empatía....

HAY QUE LOGRAR QUE EL CLIENTE “VEA LA CALIDAD”

EVALUACION DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



FIDELIZACION DEL CLIENTE



Un centro Deportivo solo logra el ÉXITO si FIDELIZA A SUS CLIENTES:

- **CONOCIÉNDOLOS**
- **SABIENDO QUE SERVICIOS DEMANDAN**
- **CON PROTOCOLOS ADECUADOS:**
 - ✓ **Bienvenida.**
 - ✓ **Seguimiento.**
 - Evaluación de la satisfacción.
 - Socialización; Conferencias; viajes culturales; Excursiones; etc.
 - Incentivos a la fidelización (premio 1er año, 2º, 3º, etc.)
 - Incentivos a la participación o asistencia (cliente del mes, año, .)
 - Promociones para familiares o amigos
 - ✓ **Participación del cliente:**
 - En la Web; Blog; Resolución de quejas y sugerencias; etc.
 - ✓ **Tratamiento personalizado de las bajas y su análisis. Medidas a tomar.**
 - ✓ **Retención de clientes ¡ojo!**
- **DISPONIENDO DE UN EQUIPO IDONEO (RR.HH.)**
- **CON INSTALACIONES EN BUENAS CONDICIONES.**
- **CON INFORMACIÓN BIEN PROCESADA Y CONTINUADA.**

- **LOS RR.HH. SON EL VALOR MAS IMPORTANTE DE UN CENTRO DEPORTIVO**
 - ✓ SI LA DIRECCIÓN DESEA PRODUCTIVIDAD, DEBE TRATAR A LOS TRABAJADORES COMO “EL BIEN MAS IMPORTANTE DE LA EMPRESA”
 - CON RESPETO
 - DIGNIDAD
 - SINCERIDAD
 - **MOTIVÁNDOLOS**
 - DANDOLES PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. ESCUCHANDO SUS OPINIONES. **“GRUPOS DE CALIDAD”**
 - DÁNDOLES INFORMACIÓN.
 - RESPONSABILIZÁNDOLES DE SU TRABAJO

LA COMUNICACIÓN

UN ELEMENTO CLAVE DE LA CALIDAD



- **LA COMUNICACIÓN INTERNA (Empleados)**
 - ✓ “ENCUADRE”
 - ✓ Comunicación vertical
 - ✓ Comunicación horizontal
 - ✓ Verbal; escrita; telefónica; etc.
- **LA COMUNICACIÓN EXTERNA (Clientes)**
 - ✓ “ENCUADRE”
 - ✓ Teléfono; e-mail; Web; blog; atención directa; paneles informativos; boletines; folletos; cuaderno del alumno; publicidad; medios de comunicación; institucional; etc.

EL VALOR AÑADIDO DE UN SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS



- **UTILIDAD FUNCIONAL:**
 - ✓ POR MEJORA FÍSICA O PRESCRIPCIÓN; POR SEGURIDAD; POR AUTODEFENSA; POR HACER AMISTADES; ETC.
- **UTILIDAD SIMBÓLICA:**
 - ✓ POR PRESTIGIO; POR PERTENENCIA AL CENTRO DEPORTIVO; POR CONCIENCIA; ETC.
- **CONFIANZA EN EL CENTRO DEPORTIVO:**
 - ✓ CONFIANZA DE PADRES EN LA “ORGANIZACIÓN”, PROFESORES Y ANIMADORES.....
 - ✓ RAPIDEZ EN DAR UNA RESPUESTA RÁPIDA Y ACERTADA, EN EL CASO DE QUE SURJA ALGÚN PROBLEMA
- **INNOVACIÓN CONTINUADA**
- **CREATIVIDAD EN LOS SERVICIOS Y OTROS**
- **INFORMACIÓN A LOS CLIENTES**

Algunos atributos que facilitan la percepción de CALIDAD DEL CENTRO DEPORTIVO



- Instalaciones bien comunicadas.
- Horarios flexibles para sus usuarios/clientes.
- Posibilidad de período de prueba al usuario/cliente.
- Invitaciones para amigos de clientes o usuarios.
- Distintos tipos de cuotas y la posibilidad de cambiar de una a otra.
- Apertura los fines de semana y festivos.
- Oferta de actividades para toda la familia.
- Procedimientos ágiles de inscripción en las actividades.
- Instalaciones polivalentes para realizar diversos tipos de actividades.
- Posibilidad de reservar pistas por teléfono, Internet, etc.
- Buena: limpieza, temperatura, iluminación, etc.

- SOLAMENTE SE PUEDE MEJORAR EN EL TIEMPO Y DE UNA FORMA EFICAZ O EFICIENTE, **“AQUELLO QUE SE MIDE”**
- LO QUE SE MIDE Y COMUNICA A TIEMPO, **“MEJORA”** SOLO POR EL HECHO DE MEDIR.
- TODO SE PUEDE MEDIR

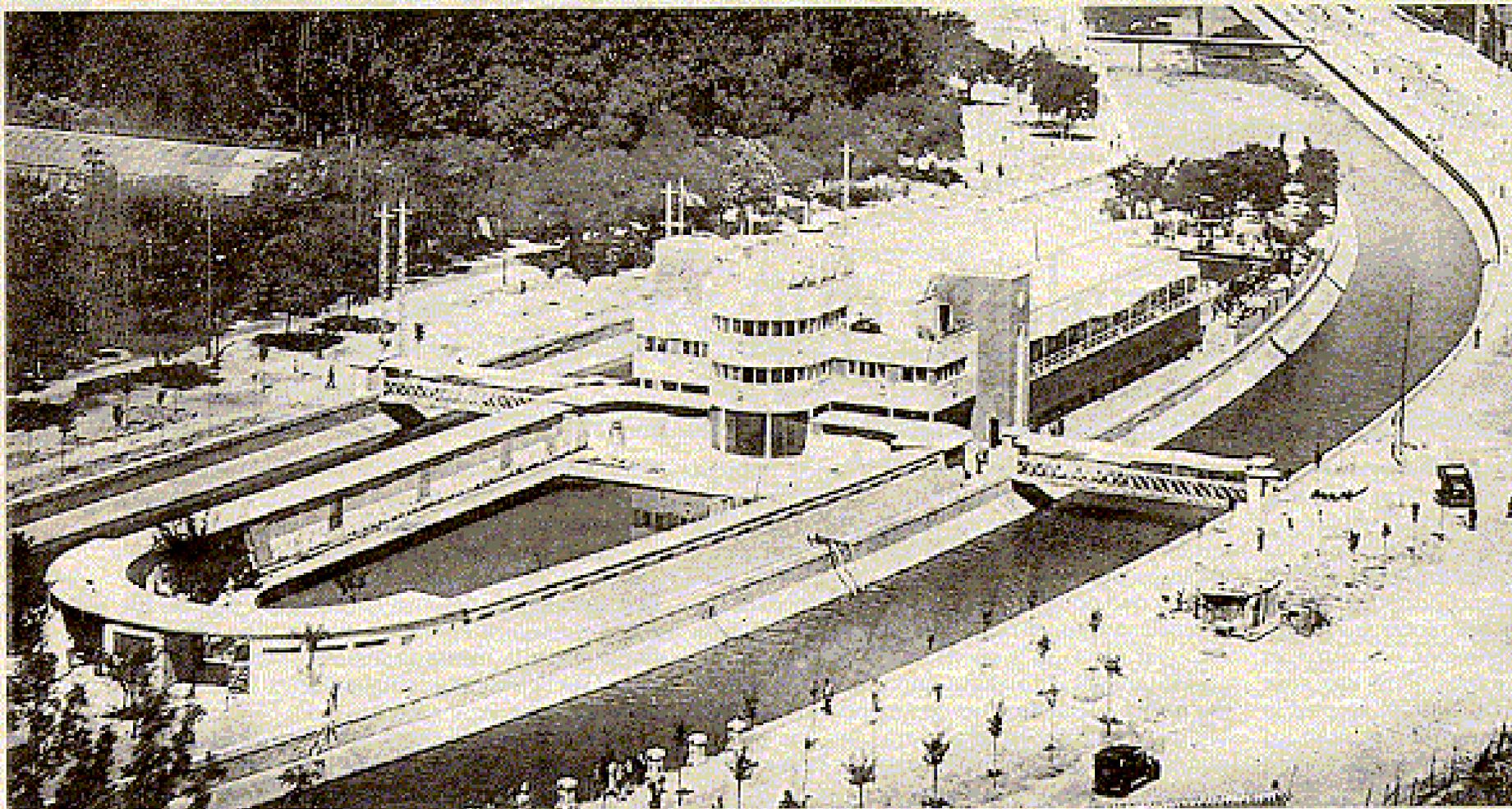
- **FORMULARIOS DE CONTROL**
 - ✓ **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
 - ✓ **INSPECCIONES**
 - FORMULARIOS “INFORMES” PARA EL CONTROL DE:
 - CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES
 - ESTADO O SITUACIÓN DE LAS INSTALACIONES
 - EFICACIA EN LAS ACTIVIDADES DIRIGIDAS
 - EFICACIA DE LA INFORMACIÓN
 - PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
 - ETC.
 - ✓ **CUESTIONARIOS**
 - ✓ **QUEJAS, RECLAMACIONES**
 - ✓ **SUGERENCIAS Y FELICITACIONES**

- **Una “norma”** es aquello que se realiza para establecer o determinar un forma de conducta, pauta o modo de hacer una cosa.
- **Las “normas de calidad”** se pueden establecer siguiendo diferentes modelos:
 - ISO 9000; ISO 14000; EFQM; CAF; ETC.
 - OTRAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.
 - **CARTAS DE SERVICIOS.**
 - OTRAS PERSONALIZADAS PARA UN CENTRO DEPORTIVO.

- **ACREDITACIÓN.-** Supone un reconocimiento a un organismo por parte de la EMPRESA U ORGANISMO DUEÑO DEL SISTEMA, y su validación o autorización para poder certificar a otras empresas que están de conformidad con los requisitos que se piden a tal fin.(AENOR)
- **CERTIFICACIÓN.-** Es la expedición de un escrito en que el Organismo Certificador (que está acreditado) garantiza que la organización ha superado exitosamente el proceso de auditoría respecto a un estándar.

- **PLIEGOS DE PRESCRIPCIONES TECNICAS**
 - ✓ PROGRAMA DE ACTIVIDADES
 - ✓ NORMATIVAS
- **PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA**
- **PLIEGOS DE CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**
- **MECANISMOS DE CONTROL DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE LOS PLIEGOS**
- **¡IMPORTANTE! ¿Cuánto va a ganar la empresa?**
- **¡MAS IMPORTANTE! ¿Cuánto se ahorran los contribuyentes?**

PISCINA MUNICIPAL DE “LA ISLA”



Una de las obras madrileñas más conocidas de Luis Gutiérrez Soto es la desaparecida piscina La Isla (1931), junto al río Manzanares.

PALABRAS CLAVE PARA LA REFLEXIÓN



- **CLIENTE**
“PROPAGANDISTA”

- **PERSONAL**

- ✓ POLIVALENCIA
- ✓ FORMACIÓN
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ IMPLICACIÓN

- **DIVERSIÓN**

- **LIDERAZGO**

- ✓ VISIÓN
- ✓ PLANIFICACIÓN
- ✓ ORGANIZACIÓN
- ✓ DIRECCIÓN
- ✓ EJECUCIÓN
- ✓ CONTROL

- COMPROMISO
- MOTIVACIÓN
- REFLEXIÓN.
- BENCHMARKING
- CREATIVIDAD
- EFICACIA
- EFICIENCIA
- COMUNICACIÓN
- DESARROLLO SOSTENIBLE
- ESCRIBIR “TODO”
- ETICA
- EVOLUCIONAR.
- FLEXIBILIDAD.
- ESCUCHAR.

- RESPONSABILIDAD
- OPTIMISMO
- ENTUSIASMO.
- CONFIANZA.
- AUTOESTIMA
- ATREVIMIENTO.
- AMBICIÓN
- DISCRECIÓN
- PENSAR
-

¿Qué palabras podrían faltar en esta lista? ¿En qué orden de importancia se deben poner?

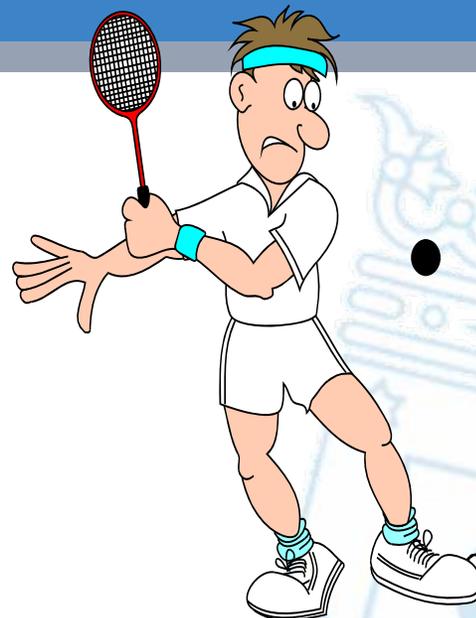
- **Hacer que el CLIENTE se sienta feliz en el CENTRO DEPORTIVO Y**
- **se mantenga en él como “CLIENTE PROPAGANDISTA”**

CONCLUSIONES



- **IMPORTANTE:**
 - ✓ CONOCER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS
- **IMPRESINDIBLE:**
 - ✓ EL APOYO Y COLABORACIÓN DE “LA DIRECCIÓN”
- **LA CLAVE PARA LOGRAR LA EXCELENCIA:**
 - ✓ RECURSOS HUMANOS PROFESIONALIZADOS.
 - ✓ MOTIVACIÓN; TRABAJO EN EQUIPO: “Grupos de Calidad”
- **ATENCIÓN ESPECIAL:**
 - ✓ A LA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES
- **SOLIDARIDAD:**
 - ✓ CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE Y LA SOSTENIBILIDAD
- **LAS CARTAS DE SERVICIO COMO SISTEMA DE CALIDAD.**
 - ✓ COMO SISTEMA EFICIENTE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
- **CUIDAR LOS DESCUIDOS:**
 - ✓ BUENA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES
- **PODER AVANZAR SIN ASUSTAR: ¿Más Eficiencia?**
 - ✓ GESTIÓN INDIRECTA DE LOS CENTROS DEPORTIVOS
- **NECESARIO: NO BAJAR LA GUARDIA:**
 - ✓ SIEMPRE, C. M. I., CONTROL DE CALIDAD Y RETROALIMENTACIÓN

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



sanchezbujan@gmail.com

