



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

ARTÍCULO:

GESTIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS A TRAVÉS DE LA NORMA: UNE-EN ISO 9001

Luciano Gómez Covedio

Jefe Consultoría Calidad y Medio Ambiente

Madrid, 06 de octubre de 2.003



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

1. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO.

En los orígenes del principio “calidad”, éste término se asociaba a las actividades de inspección y control, fundamentadas en análisis estadísticos, donde se trataba de determinar si la producción cumplía con unos estándares de calidad previamente definidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción, es decir, producir a partir del control de los costes denominados de no calidad.

La evolución de los distintos sistemas de gestión de calidad ha permitido que poco a poco la gestión se extendiera a las distintas áreas de actuación (proveedores, procesos comerciales, almacenamiento, logística y distribución, dirección y estrategia, recursos humanos, etcétera.)

En los últimos años, estos sistemas de gestión normalizados han recogido un nuevo elemento. La perspectiva del cliente.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo primordial de cualquier organización consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad ha sido denominada como “Calidad del Servicio”.

La definición del término “servicio” podemos establecer que es *“conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio”*. Es a la hora de plantear el carácter cualitativo de los servicios, problema fundamental para la buena gestión de empresas de este tipo, donde los sistemas de gestión de la calidad normalizados como la Norma UNE-EN ISO 9001 pueden introducir grandes ventajas a las organizaciones de servicios.



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fija los clientes para juzgarla.

Las dimensiones de la calidad del servicio que se desprenden del modelo conceptual son cinco:

1. **Elementos tangibles:** se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad:** indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Capacidad de respuesta:** alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.
4. **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
5. **Empatía:** atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

2. GESTIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS. UNA IDEA.

Al hablar de un modelo de calidad del servicio, hablamos de una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización, desde la perspectiva de sus clientes.

En la tesis doctoral del profesor Carlos Campos (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dpto. de Economía de la Empresa, Universidad de Cádiz, Enero de



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

1997), el autor hace referencia al progresivo aumento que ha adquirido en España la práctica del deporte, tanto en su dimensión práctica colectiva como individual; frente a la que no ha sabido responder adecuadamente el sistema de la oferta deportiva española.

De esta forma, se justifica el autor, nos encontramos con que el indicador de insatisfacción (demanda insatisfecha / demanda total) de los deportistas españoles es de un 81 %.

Es precisamente la escasez de la oferta deportiva existente, junto al incremento de la exigencia de los clientes, lo que va a condicionar los modelos organizativos de los centros deportivos españoles, tanto públicos como privados.

Como parte de la deficiencia general que podemos encontrar en los modelos de gestión de centros deportivos actuales, nos encontramos con la escasez de formación del personal en áreas no específicas (atención al cliente, desarrollo personal, psicología del deporte, etcétera), que forman parte de esa amplia amalgama de puntos de contacto con los clientes.

El mismo autor citado anteriormente, el profesor Carlos Campos, es coautor junto a la asociación IHRSA (The International Health Racquet & Sportsclub Association) del estudio "Resumen encuesta industria española Fitness 2000", que pone en evidencia nuevos datos del sector en España.

Se realizó una encuesta a 69 centros deportivos españoles, de los que se exponen los siguientes resultados:

- ✚ Los centros deportivos españoles contemplados en esta encuesta incrementaron sus ingresos en una cifra promedio del 9% en el año 1998 respecto del año anterior.



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

- ✚ Es de destacar que aquellos centros deportivos que experimentaban un incremento de sus ingresos por encima del 15% eran también los que mejor situación presentaban en lo que atañe a la pérdida de clientes, situándose en unas tasas de en torno al 20% de pérdida de clientes.
- ✚ Por el contrario, aquellos centros deportivos con un menor incremento de sus ingresos totales (se registraban incluso casos de crecimiento prácticamente nulo y negativo) mostraban más problemas a la hora de retener a sus asociados, con unas tasas de abandono por encima del 35%, llegando en algunos casos a cifras ciertamente preocupantes de abandono por parte de sus clientes.

Por tanto, la idea que podemos desprender de los estudios recogidos y por la propia experiencia personal de los usuarios de centros deportivos, es la de que es necesario una remodelación de los sistemas de gestión y una adecuación de los centros a la demanda actual, tanto en el sentido cuantitativo “oferta es capaz de suplir la demanda del mercado”, como en el cualitativo “los centros son capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes y de adoptar estrategias de mejora continua que aseguren la perdurabilidad de dicha eficiencia”.

3. GESTIÓN SERVICIOS DEPORTIVOS: NORMA UNE-EN ISO 9001.

Si aceptamos la idea tan extendida de que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de una empresa en el largo plazo es la opinión que manifiestan los clientes sobre los productos o servicios que reciben, entonces estimado lector, ¿cómo es que no se ha planteado todavía incorporar a su organización un sistema de gestión de la calidad?.

Cualquier persona que haya vivido el mundo de la consultoría de gestión (management consulting), tanto como especialista- consultor como cliente-sufridor, les puede



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

facilitar mucha, variada y contradictoria información acerca de los sistemas de gestión normalizados ISO 9000. Sin embargo, no es intención de este autor pasar a valorar las virtudes (que son muchas) o las inconveniencias (que las hay) de estos sistemas de gestión, sino defender la idoneidad de la Norma UNE-EN ISO 9001 de cara a la gestión de centros deportivos.

La norma fija los siguientes requisitos generales:

- ✚ Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Calidad y su aplicación a través de la organización.
- ✚ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✚ Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que el control de estos procesos son eficaces.
- ✚ Asegurar los recursos e información necesarios para la operación y seguimiento de estos procesos.
- ✚ Medir, seguir y analizar dichos procesos.
- ✚ Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Se trata, por tanto, de conocer a fondo nuestra organización, conocer cada uno de los procesos que tiene cabida durante la realización del servicio, la manera en que interactúan entre sí, establecer los mecanismos de control que permitan el gobierno de los procesos, realizar un seguimiento de los resultados que estos procesos van teniendo en el tiempo, y, por último, establecer sistemas de seguimiento y análisis de los resultados que permitan ir mejorando de forma continua y sistemática dichos procesos.

Dentro de éste ámbito de gestión faltaría incorporar la Gestión Documental, un apartado fundamental a la hora de proceder a la certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad.

4. PROPUESTAS DE IMPLANTACIÓN. LA ELECCIÓN.

La adecuación entre empresa cliente y norma es la clave de todo proceso de implantación de un sistema de calidad ISO 9000. Por supuesto, el papel jugado por el agente impulsor o de cambio, en la mayoría de los casos empresas de servicios de consultoría, es fundamental, ya que la mayoría de las organizaciones clientes no dispone de la suficiente información y conocimientos para poder exigir un modelo de implantación determinado.

Aspectos básicos que una organización, sea de servicios deportivos o de cualquier otro tipo, debe tener en cuenta son:

- ✚ Durante el proceso de información, recoja toda la información disponible de la empresa que le ofrece servicios de consultoría:
 - fases de implantación,
 - duración del proceso,
 - fórmulas de pago,
 - medios a su disposición (consultoría presencial, a distancia, etcétera.),
 - servicio post venta (mantenimientos del sistema),
 - formación de su personal en el nuevo sistema,
 - etcétera.



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

- ✚ Una vez recopilada toda la información realice un estudio comparativo de las distintas ofertas recibidas, e incluya aspectos tan singulares como.
 - la capacidad y conocimientos de la problemática de su empresa por parte de su interlocutor (comercial),
 - la disposición y seriedad de la empresa (rapidez de respuesta, puntualidad, accesibilidad al conjunto de la empresa consultora, incluido consultores, etcétera.)
 - la utilidad, cuidado y presentación de la documentación comercial entregada.
- ✚ Finalmente, a la hora de adoptar la decisión final asegúrese de que todos los aspectos negociados con la empresa consultora están reflejados contractualmente, y no de por hecho circunstancias como “subvenciones aseguradas”, ya que éstas dependen de factores externos a la empresa consultora.

5. PROPUESTAS IMPLANTACIÓN. SINERGIAS EMPRESARIALES.

En SINERGIAS EMPRESARIALES **no** nos consideramos una empresa más de servicios de consultoría.

Nuestra juventud en el mercado no va en contradicción con la holgada experiencia de nuestros consultores. De hecho, esta juventud nos convierte en una empresa llena de empuje y ganas de agradar a nuestra clientela, y totalmente orientada a hacer llegar la calidad a sectores con escasa tradición en la certificación, como en este caso es el sector de centros deportivos.



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

En la actualidad estamos trabajando con algunos de los más afamados centros deportivos del país, aportando nuestra experiencia en la gestión de la calidad empresarial y, porque no decirlo, aprendiendo acerca de la complejidad en la gestión de centros deportivos. Una dificultad que es notoria desde el primer día de trabajo, cuando el consultor se da cuenta de que la mirada exigente del cliente se puede percibir en el mantenimiento de cada sala, en el comportamiento de los profesores, recepcionistas o entrenadores, en la planificación de cada actividad de grupo, cada vez que entran o salen de las instalaciones, cuando almuerzan en el restaurante, cuando guardan sus prendas o utilizan las duchas,...en definitiva, la gestión de los centros deportivos aún en un único espacio físico las dificultades de distintos servicios como son los hoteles, la restauración, los centros recreacionales, etcétera. Por ello, es necesario conocer profundamente este tipo de organizaciones para implantar un modelo de gestión de la calidad acorde.

En SINERGIAS EMPRESARIALES lo hemos hecho.

¿Cuales son las fases que SINERGIAS EMPRESARIALES emplea para implantar la Norma UNE-EN ISO 9001 en una empresa de servicios deportivos?

I. Información:

Antes de iniciar cualquier proyecto de implantación, los consultores de SINERGIAS EMPRESARIALES (no incorporamos personal comercial en exclusiva, sino que los distintos consultores se responsabilizan de asesorar inicialmente a los clientes) estudian junto al potencial cliente la situación singular de cada empresa, y en función de los datos recopilados se elaboran propuestas de trabajo individualizadas.



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

II. Propuesta de Colaboración Profesional:

Le hacemos llegar a cada cliente una propuesta de trabajo real, con una planificación previa del proyecto, plazos definidos y consensuados anteriormente con el cliente, fórmulas de pago, medio utilizados, etcétera.

III. Firma de la Propuesta de Colaboración:

Los distintos puntos acordados entre los clientes y SINERGIAS EMPRESARIALES son puestos por escrito y planificados, de tal forma que, a medida que se suceden las distintas etapas de implantación puede conocerse los avances obtenidos y los trabajos pendientes o atrasados (Informes de Estado de los Trabajos).

IV. Diagnostico de Calidad:

Se trata del primer estudio en profundidad de la organización, basado en la comparación de la gestión de la empresa cliente con respecto al modelo de gestión ISO 9001.

V. Formación:

Antes de iniciar el proceso de implantación propiamente dicho, se realiza una formación en profundidad del personal vinculado al proyecto de implantación, con un mínimo de 2 personas por organización. Este momento es aprovechado también por los consultores de SINERGIAS EMPRESARIALES para realizar el acercamiento a la organización y lograr apoyos necesarios.

VI. Implantación:

De acuerdo con la planificación del proyecto, se procede a realizar la consultoría presencial en las instalaciones del cliente en las fechas acordadas, así como a realizar el soporte de implantación a distancia (vía email y telefónico).



www.sinergiasempresariales.com/info@sinergiasempresariales.com

VII. Auditoría Interna:

Una vez que el proceso de implantación ha finalizado, se realiza la auditoría del sistema de calidad recientemente implantado por parte de los auditores de SINERGIAS EMPRESARIALES. Como resultado de este proceso de revisión obtenemos un Informe de Auditoría que se incorporará a los primeros registros de calidad de la organización. Para la realización de las acciones correctivas pertinentes, los consultores de SINERGIAS EMPRESARIALES realizarán una última fase de asesoría.

VIII. Revisión del Sistema de Calidad:

Tras comprobar que la organización cliente está preparada para pasar la Auditoría de Certificación, SINERGIAS EMPRESARIALES asesora a sus clientes para la realización de la 1ª Revisión del Sistema de Calidad. La organización está preparada para recibir a la empresa de certificación.

IX. Auditoría de Certificación:

SINERGIAS EMPRESARIALES ayuda a sus clientes a ir preparando la Auditoría de Certificación, pudiendo llegar según los servicios contratados por los clientes a asistir la empresa cliente durante la realización de la Auditoría. Se trata de una opción recomendable, ya que a parte de la presencia física de los consultores incluye la asesoría para la realización de las acciones correctivas que se deriven.

Finalmente, incorporamos a este artículo el Modelo de Gestión por Procesos basado en la Norma UNE-EN ISO 9001, y que SINERGIAS EMPRESARIALES ha establecido para las empresas de servicios deportivos.

Modelo de Gestión por procesos para empresas de servicios deportivos:

