

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA CALIDAD
DEL CENTRO DEPORTIVO PODIUM**

Macarena Palma Martínez

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA CALIDAD
DEL CENTRO DEPORTIVO PODIUM
AÑO ACADÉMICO:
2007 - 2009**

Macarena Palma Martínez

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD DEL CENTRO DEPORTIVO PODIUM

INDICE:

1.- INTRODUCCIÓN	6
2.- MISIÓN	7
3.- EJES ESTRATÉGICOS	7
4.- MATRIZ DAFO:	7
ANÁLISIS INTERNO:	
- DIRECCIÓN Y GESTIÓN	7
- INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS.	8
- COMPONENTE HUMANO	12
- TECNOLOGÍA	12
- RECURSOS FINANCIEROS	13
- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13
ANÁLISIS EXTERNO:	
- CLIENTELA.	14
- ENTORNO AMBIENTAL	14
- ENTORNO COMPETITIVO	16
- ENTORNO SOCIOLÓGICO	16
- MARCO NORMATIVO	16
5.- PRONÓSTICO	17
6.- OBJETIVOS GENERALES	18
7.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	18
- PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EXTERNOS.	19
- PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INTERNOS.	24
8.- PROYECTOS.	26
9.- CONTROLAR Y EVALUAR.	42
10.- LA RETROALIMENTACIÓN.	48
11.- CONCLUSIÓN	48
ANEXOS	50
BIBLIOGRAFIA	60

1.-INTRODUCCIÓN:

La planificación estratégica de la calidad de la empresa que vamos a analizar, va a definir su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y va a desarrollar los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de calidad. Los principales elementos dentro de la planificación estratégica de la calidad son:

1. La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de la organización y explica claramente en que negocio se encuentra.
2. La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
3. Las Estrategias claves: principales líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

El fin de nuestro plan de gestión de calidad debe ser disponer de un documento de consulta que permita racionalizar las actividades del marketing en la empresa con el objeto de servir como herramienta de conocimiento del mercado en relación a la prestación de servicios deportivos, de información al mercado de éstos, de la realización y de la optimización de los recursos determinando la conducta de los clientes y conseguir gestionar de forma eficaz cada uno de los procesos que la prestación de este tipo de servicios requiere.

CENTRO DEPORTIVO PODIUM, nace como opción al pequeño centro dotado de una mínima infraestructura en el año 2003, con el propósito de ofrecer actividades deportivas teniendo siempre en cuenta la satisfacción del cliente, intentando mejorar día a día la calidad en sus servicios. El centro ha ido poco a poco ampliando sus instalaciones hasta llegar a lo que es hoy en día, un centro de 1000 m² donde no solo se oferta actividad física, también ofrece servicios de belleza y bienestar.

El término calidad se ha resentido, a lo largo de los años, por el hecho de haber sido utilizado para describir atributos tales como la belleza, la bondad, el alto precio, la frescura y, sobre todo el lujo. Todo esto hace que la calidad aparezca con un concepto muy difícil de entender, y casi imposible de gestionar.

Antes de poder planificar y gestionar la calidad, debe definirse de manera más precisa y significativa.

En la Gestión de Calidad Total, existe una apuesta imprescindible, y es el total compromiso de la dirección del centro deportivo por la calidad.

Dentro del concepto de calidad, podemos diferenciar cuatro pisos:

El primer piso consiste en asegurarse de que se comprenden y se satisfacen los requisitos de todos los clientes.

El segundo piso se conforma “haciendo bien el servicio a la primera, siempre”.

En el tercer piso se reconoce que algunas actividades son innecesarias.

El objetivo del cuarto piso es acortar el tiempo que se tarda y los costes en que se incurre para lanzar nuevos servicios al mercado. El hecho de llegar al mercado los primeros, con un nuevo servicio suele aportar una ventaja competitiva significativa.

La calidad en el centro deportivo se debe trabajar conscientemente, para conseguirla como se desea, por lo tanto es necesario aunar y dirigir todos los esfuerzos si se quiere alcanzar resultados satisfactorios.

2.- MISIÓN:

Centro Deportivo Podium es un centro de acondicionamiento físico que parte de una premisa básica, el servicio al cliente, y este es el sentido de nuestra misión, que estriba en hacer del ejercicio físico una actividad más dentro del día a día de las personas, a través de una multiopción de actividades que se adapten al perfil de cada cliente dentro de un amplio horario, adaptando permanentemente los servicios que se ofrecen a las necesidades de estos, nuestra misión se proyecta en ser un referente entre todos los centros deportivos de la provincia, promoviendo y facilitando la práctica deportiva a través de un conjunto de actividades y procesos, sustentados en bienes y valores como la profesionalidad, la satisfacción de los usuarios y la calidad de vida. Todo ello con la mayor calidad total, en un ambiente acogedor y a costos asequibles.

3.- EJES ESTRATÉGICOS:

ANÁLISIS INTERNO:

- Dirección y gestión.
- Infraestructuras y servicios:
Oferta de servicios y actividades.
Espacios deportivos, complementarios y auxiliares.
- Componente humano.
- Tecnología.
- Recursos financieros.
- Información y comunicación.

ANÁLISIS EXTERNO.

- Clientela.
- Entorno ambiental: situación sociocultural, ambiente económico, ambiente político, la demanda.
- Entorno competitivo.
- Marco sociológico.
- Marco normativo.

4.-MATRIZ DAFO:

ANÁLISIS INTERNO:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Toma de decisiones F.2. Autonomía de gestión. F.3. Conocimiento de la competencia. F.4. Mantenimiento de una ventaja competitiva.	D.1. Falta de un plan estratégico. D.2. Falta de definición de objetivos a L/P D.3. Necesidad de mejorar la comunicación horizontal y vertical.

INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS:

OFERTA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Gama de la oferta amplia: sala de fitness, actividades dirigidas, (spinning, body pump, yoga, Pilates, body combat, step, G.A.P., baile latino, defensa personal, iniciación a las artes marciales, kick Boxing,...) sauna, rayos U.V.A., venta de material deportivo y suplementación, escuela de artes marciales, servicios de estética y peluquería, masajes. Todo ello se oferta dentro de un gran abanico de posibilidades para el cliente: actividad física para la salud, mantenimiento de la forma, para hacer amigos, contra el estrés,...</p> <p>F.2. La calidad de la oferta es buena. Tanto en las actividades dirigidas, como en el resto de actividades, así como en los demás servicios, se ha tenido en cuenta la demanda existente y su fluctuación para poder hacer las previsiones necesarias, así como las variaciones oportunas en el calendario de actividades. El centro deportivo adecua los niveles de calidad de su oferta al nivel del mercado y a la evolución de sus clientes.</p> <p>F.3. El ciclo de vida de los servicios ofertados es a largo plazo, con una innovación continuada en el tiempo.</p> <p>F.4. Precios: la empresa a la hora de fijar los precios, ha tenido en cuenta los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conseguir obtener beneficios. - obtener una determinada rentabilidad sobre el capital invertido. - conseguir un determinado volumen de servicios. - mantener la situación de la empresa soportando o evitando la competencia. <p>Con respecto a ésta, podemos decir que frente a los centros deportivos privados, los precios se asemejan, pero frente a los centros deportivos públicos, los precios son más altos, ya que el medio de financiación hace que no pueda bajar los</p>	<p>D.1. Inexistencia de algunas actividades como las acuáticas, por no disponer de piscinas.</p> <p>D.2. Fallos a la hora de elaborar el diseño de servicios, en concreto, la creación del centro deportivo, en sus inicios tenía en contra el factor costes, y la finalidad en sus comienzos estaba más enfocada al fitness. En la actualidad hay una gran demanda por las actividades dirigidas, por lo que el centro ha ido ampliando en la medida de lo posible sus instalaciones, quedando pequeñas algunas zonas.</p> <p>D.3. Aún existiendo varias actividades a la misma hora, en determinadas franjas horarias hay que limitar el número de socios, bien porque no hay material suficiente o por el tamaño de la sala, lo que ocasiona molestia entre los socios que se quedan fuera de esa actividad.</p> <p>D.4. A pesar de lo baja que es la cuota de la matrícula, los clientes son bastante reacios a la hora de tener que abonarla, sobre todo si han sido antiguos clientes y al cabo del tiempo vuelven al centro, ya que si han pasado tres meses de inactividad están obligados a pagarla.</p> <p>D.5. A pesar de que los cuestionarios realizados a los clientes son satisfactorios, hay que tener en cuenta los puntos negativos, para intentar mejorarlos, entre ellos destaca: el tamaño de los vestuarios, la masificación de gente en ciertas fechas (después de navidades, después del verano...y en ciertos horarios),</p> <p>D.6. El centro deportivo abre también los fines de semana, y comparando la afluencia de clientes en esos días sobre todo por las tardes con el resto de la semana, supone un coste grande tanto en suministros como en personal.</p>

<p>precios, indistintamente también dispone de la ventaja competitiva en la calidad de los servicios y porque intenta dirigirse a cierto segmento de mercado diferente a este tipo de competencia.</p> <p>La empresa no tiene una cuota única para el cliente, sino que realiza promociones de precios tales como:</p> <p>Oferta de fidelidad, oferta trimestral, oferta familiar, con lo que consigue fidelizar a buena parte de la clientela.</p> <p>Todo esto en relación a la actividad física, pero en relación a otros servicios como estética y peluquería, tiene una gran oferta de precios para los socios del centro, siendo también muy bajos para los no socios, inferiores a la competencia, ya que son servicios añadidos y la inversión no ha resultado excesivamente grande en lo que a infraestructura se refiere.</p> <p>F.5. Gestión de inscripción: El centro incluye en el precio una matrícula de inscripción con una cantidad simbólica, muy inferior a la que tiene la competencia, intentando cubrir con esa cuota los gastos de gestión y tarjetas de acceso al centro. En cuanto a la gestión de inscripciones, podemos decir que el sistema es rápido y ágil.</p> <p>F.6. Índice de ocupación: Depende sobre todo de la época del año en la que nos encontremos, siendo de septiembre a mayo cuando más son demandados los servicios, siendo en octubre, noviembre, febrero, marzo, y mayo cuando más ocupación hay. Al haber gran variedad de grupos y horarios, casi la totalidad de personas que se inscriben obtienen plaza, reservándose el centro el derecho de admisión.</p> <p>La franja horaria en la que mayor ocupación hay es de siete de la tarde a diez de la noche.</p> <p>F.7. Índice de satisfacción de los clientes: El centro es consciente de que no puede satisfacer a todos, y que la clientela cada vez es más exigente, para ello ha realizado cuestionarios a los socios.</p> <p>La dirección está satisfecha con los resultados obtenidos, destacando en la</p>	<p>D.7. El centro no cuenta con servicio de medicina deportiva.</p>
--	--

<p>mayoría, la calidad en las actividades y el trato humano y personalizado por parte de los empleados.</p> <p>F.8. Horarios al público: amplia oferta horaria, tanto para acceder a las instalaciones como en las actividades dirigidas. El centro no cierra al medio día, haciendo así más amplio su abanico sectorial, y abre fines de semana, cubriendo de esta manera todas las necesidades demandadas.</p> <p>F.9. Fiabilidad en la prestación de servicios: se abre puntualmente. Las actividades comienzan y finalizan en su horario.</p>	
---	--

ESPACIOS DEPORTIVOS, COMPLEMENTARIOS Y AUXILIARES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Cuidado de la imagen de las instalaciones al ser uno de los factores más importantes para que el consumidor se decida a utilizarla o no, prestando importancia a la iluminación, estado de la pintura, cuidado esmero en la decoración.</p> <p>F.2. Con relación a lo anterior, también presta suma importancia a la limpieza de las instalaciones, cuidando la higiene del centro, factor muy importante para la calidad de la instalación, contratando un servicio de limpieza diario al que acuden en horario nocturno.</p> <p>F.3. Fácil accesibilidad al centro por su situación, ubicado en una zona céntrica de la ciudad, fácil acceso también desde los transportes públicos. Debido a su ubicación es una zona segura, bien iluminada de noche, la afluencia al centro en horario nocturno es notoria.</p> <p>F.4. El centro está dotado de una recepción con un tamaño suficiente para atender al cliente y para los administrativos realizar su labor, con gran luminosidad, con paneles informativos anunciando precios, ofertas, horarios de las actividades..., con un control de acceso para permitir la entrada al centro, máquina de bebidas y suplementación...</p>	<p>D.1. Necesidad de parking en las instalaciones para facilitar el acceso a los clientes. Imposibilidad de construir por su situación. Difícil el aparcamiento en la calle en los alrededores del centro, sobre todo en horas punta.</p> <p>D.2. La sala de espera se encuentra en la planta alta de las instalaciones, siendo el sitio idóneo en la recepción, para cuando haya aglomeraciones, puedan esperar de forma cómoda su turno.</p> <p>D.3. El centro no dispone en sus instalaciones de piscinas por tener el espacio limitado, ya que su ubicación no se lo permite.</p> <p>D.4. El spinning es una de las actividades más demandadas por los clientes, la sala es bastante amplia y el centro ha ido incorporando poco a poco más bicicletas para satisfacer a los socios, pero las dimensiones de la sala ya no permite acoger más bicicletas.</p> <p>D.5. Las salas de actividades dirigidas se encuentran en la planta alta de la instalación, el techo en algún momento puntual resulta demasiado bajo a la hora de realizar algún tipo de ejercicio personas con altura.</p> <p>D.6. A pesar de que la escuela de artes</p>

<p>F.5. La sala de fitness y cardiovascular es bastante espaciosa, a dos alturas, con mostrador para el monitor, fichero con tablas de ejercicios personalizadas para los socios, muy colorida y mucha luminosidad, es el gran atractivo del centro, muy cuidada y ordenada.</p> <p>F.6. Salas de actividades dirigidas: posee una gran sala de spinning con 25 bicicletas y dos salas más de actividades dirigidas, la iluminación es acorde con el tipo de actividad que se va a realizar, en general destaca la limpieza, y el colorido de la pintura en todas las instalaciones.</p> <p>F.7. Escuela de artes marciales: el centro dispone en un edificio anexo de una escuela de artes marciales, con un gran tatami y material de boxeo, dispone también de vestuarios, se llevó a otro local por cuestiones de marketing, ya que son actividades más agresivas que el resto y se venden en menor medida.</p> <p>F.8. Los servicios de peluquería y estética (tres cabinas, una para tratamientos corporales, otra para faciales y otra para rayos U.V.A.) están más enfocados para los socios del centro, aunque puede entrar cualquier persona por la parte trasera del edificio, de acceso directo a la peluquería. El centro se ha preocupado de estar a la última en tecnología estética con maquinas de última generación.</p> <p>F.9. Dispone de un almacén donde se guardan los productos de limpieza, herramientas y almacenaje de bebidas y suplementación, para utilización exclusiva del personal de mantenimiento y recepción.</p> <p>F.10. La forma de acceder al centro es mediante un control de acceso por medio de tarjetas de proximidad, de esta manera están más controladas las entradas al mismo.</p> <p>F.11. Los vestuarios disponen de taquillas, tocadores con secadores de mano, bancos, perchas, zona de duchas independientes. El vestuario femenino y masculino se comunican a través de unas puertas metálicas de acceso a la sauna, con diferentes horarios para cada uno.</p>	<p>marciales se llevó a otro local por cuestiones de marketing, el no estar dentro de las instalaciones supone que muchos socios no saben que existe al no tenerlo a la vista.</p> <p>D.7. La peluquería y cabinas de estética, al situarse dentro de las instalaciones pero al fondo de la misma, nos encontramos con la misma situación anterior, muchos clientes no saben de estos servicios, a pesar de que al inscribirse se les da un folleto informativo y está señalizado.</p> <p>D.8. El almacén es pequeño, por lo que el orden es fundamental, ya que es donde va a parar todo lo que no hace falta, cuando no hay orden es un pequeño caos.</p> <p>D.9. El control de acceso al ser controlado mediante un programa informático a veces da fallos, encontrándonos también con la posibilidad de que algún socio le pase la tarjeta a otra persona para poder acceder, si no se tiene especial atención por parte del personal de recepción al comprobar la foto que aparece en pantalla.</p> <p>D.10. Al ir ampliando las instalaciones poco a poco por ser la demanda cada vez mayor, llegando a los 1000 m², se dio prioridad a las salas de actividades, de fitness y cardiovascular, quedando los vestuarios demasiado pequeños en proporción la tamaño de las instalaciones, el problema es que poco se puede hacer por falta de metros.</p> <p>D.11. No cuenta con servicio de restauración.</p> <p>D.12. El despacho del director es demasiado pequeño a la hora de recibir a proveedores, clientes, etc.....</p>
--	---

COMPONENTE HUMANO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Estabilidad en los puestos de trabajo, sin muchas rotaciones en los empleados debido a la integración de éstos con su trabajo.</p> <p>F.2. Profesionalidad de los empleados.</p> <p>F.3. Polivalencia en la dirección y en algunos miembros de la organización.</p> <p>F.4. Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.</p> <p>F.5. Fácil accesibilidad al personal.</p> <p>F.6. Trato muy personalizado con el cliente.</p> <p>F.7. Capacidad de respuesta: se atiende a los clientes de forma rápida ante una reclamación.</p>	<p>D.1. Poca formación del personal por parte de la empresa.</p> <p>D.2. Falta de reuniones periódicas con los empleados para establecer un feedback, tanto para informarles de ciertos cambios o formarles en materia de calidad, como por parte de éstos para requerir necesidades en sus puestos de trabajo.</p> <p>D.3. Escasa motivación en forma de felicitaciones o agradecimientos.</p> <p>D.4. Falta de definición de la política que se intenta implantar en materia de calidad.</p> <p>D.5. Deficiencia de personal por no existir formación adecuada en el sector dentro del área de actividades dirigidas y de fitness.</p>

TECNOLOGÍA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Sistema de control de accesos que permite llevar un seguimiento de entrada de clientes.</p> <p>F.2. Gestión de pagos informatizada, realizando las remesas bancarias a través de Internet.</p> <p>F.3. Altas y bajas de suministros gestionado a través de programa informático.</p> <p>F.4. Vigilancia de las instalaciones con cámaras de seguridad en circuito cerrado.</p> <p>F.5. Instalación de alarma tanto en la puerta principal como en la trasera, (de acceso directo a la peluquería para los clientes que no son socios del centro)</p> <p>F.6. Alta tecnología en equipamientos, tanto en maquinaria como en medios audiovisuales para el entretenimiento del usuario mientras realiza ejercicio.</p>	<p>D.1. Fallos informáticos.</p> <p>D.2. No informatización de los entrenamientos para los distintos tipos de usuarios.</p> <p>D.3. Necesidad de inversión para mejorar algunos aspectos como los de sonido en las salas de actividades.</p> <p>D.4. Complejidad en los programas de gestión deportiva. Contienen muchas herramientas pero dada su complejidad no se amortiza al 100%.</p> <p>D.5. Necesidad de un mantenimiento continuo de ordenadores y programas.</p> <p>D.6. Necesidad permanente de un servicio de mantenimiento para la reparación de maquinaria.</p>

RECURSOS FINANCIEROS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Bajo nivel de endeudamiento.</p> <p>F.2. Distribución de recursos encaminados a un liderazgo en costes sin disminuir la calidad de los servicios.</p> <p>F.3. Ingresos de socios: Periódicamente, la cuota mensual, y de algunos de ellos trimestral, también la cuota de la matrícula para nuevas inscripciones.</p> <p>F.4. Ingresos no periódicos: procedentes de los servicios de estética, peluquería, masajes, rayos U.V.A., venta de suplementación deportiva, venta de material deportivo para determinadas actividades, máquina expendedora de café, máquina expendedora de bebidas isotónicas y agua.</p> <p>F.5. Ingresos atípicos: En la realización de eventos esporádicos, algunos cursos de reciclaje para instructores....</p> <p>F.6. Ayudas y subvenciones: aprovechamiento de las oportunidades de las ayudas directas.</p>	<p>D.1. Falta de elaboración de un plan de presupuesto de ingresos y gastos.</p> <p>D. 2. Inexistencia de una estrategia que permita el crecimiento sin mermar la productividad.</p> <p>D.3. Falta del establecimiento de un objetivo financiero que asegure un crecimiento sostenido del valor del negocio.</p> <p>D.4. La no realización del análisis de la rentabilidad.</p>

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Realización de campañas publicitarias a través de folletos informativos.</p> <p>F.2. Buena comunicación boca – oído.</p> <p>F.3. Buena información por parte del personal de recepción en lo que concierne a precios, normas, ofertas de actividades, utilización de instalaciones....</p> <p>F.4. Promoción de servicios eventualmente mediante una serie de incentivos concretos.</p> <p>F.5. En toda la publicidad que realiza, incorpora siempre su imagen corporativa para que se identifique con el centro deportivo.</p> <p>F.6. No existe un puesto de relaciones públicas, ya que son los mismos instructores de actividades los que dan</p>	<p>D.1. Falta de comunicación interna.</p> <p>D.2. Falta de comunicación a la hora de informar vía Internet de ciertos eventos o cambios en el programa de actividades, así como de ofertas o promociones, debido al escaso aprovechamiento del programa de gestión.</p> <p>D.3. A pesar de la información que facilita el centro cuando se realiza algún cambio, bien en actividades, en horarios, etc. A través de carteles informativos expuestos por las zonas de más tránsito, los usuarios no se suelen percatar de ellos.</p> <p>D.4. La empresa no lleva a cabo ningún tipo de política de patrocinio.</p>

<p>promoción y publicidad a las mismas, ya que nadie conoce mejor que ellos la actividad en cuestión.</p> <p>F.7. Organización de eventos deportivos.</p>	
--	--

ANÁLISIS EXTERNO:

CLIENTELA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Atiende las quejas y reclamaciones gracias a la colocación de un buzón de sugerencias.</p> <p>O.2. Aprende de las reclamaciones y las entiende como una oportunidad que da el cliente para descubrir un error en el servicio y corregirlo.</p> <p>O.3. Fidelización de clientes tanto por el precio ofertado como por la calidad en los servicios.</p> <p>O.4. La empresa trata al cliente como nos gustaría ser tratados. Creando un clima de confianza y trato personalizado.</p> <p>O.5. En la medida de lo posible intenta la máxima satisfacción del cliente, ya que la calidad quién la determina es él.</p> <p>O.6. Establece ventajas para los clientes más fieles.</p>	<p>A.1. Clientela cada vez más exigente.</p> <p>A.2. Falta de formación del personal en habilidades de comunicación, tácticas de negociación y tratamiento de quejas.</p> <p>A.3. Reforzar la fidelidad de los clientes mediante un sistema de información y comunicación básico, estando siempre en contacto con él.</p> <p>A.4. Programar acciones para el logro o refuerzo de la fidelización.</p> <p>A.5. Establecer políticas de marketing para la captación de nuevos clientes.</p>

ENTORNO AMBIENTAL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;">SITUACIÓN SOCIOCULTURAL:</p> <p>O.1. Gracias a la existencia de Universidad en nuestra población, una gran parte de la segmentación del centro deportivo está enfocada e estudiantes universitarios.</p> <p>O.2. Facilidad de acceder al centro en transporte tanto urbano como privado.</p> <p>O.3. El nivel de estudios de la población es medio, siendo medio-medio alto el nivel de estudios de los usuarios del centro.</p>	<p style="text-align: center;">SITUACIÓN SOCIOCULTURAL:</p> <p>A.1. Estilo de vida sedentario, aunque cada vez está más en auge la práctica deportiva.</p> <p>A.2. El número de habitantes de la población no es demasiado grande para tanta competencia.</p> <p>A.3. Cada vez son más las asociaciones de vecinos que imparten actividades colectivas.</p> <p>A.4. Del mismo modo la implantación y futura implantación de Centros Deportivos Públicos, constituyen una gran amenaza.</p>

AMBIENTE ECONÓMICO:

O.4. La renta per cápita se presenta como la menor del conjunto de España.

O.5. Debido a la situación económica de crisis que estamos viviendo, el centro se beneficia de que son cada vez menos los que aprovechan las vacaciones para irse fuera, y como consecuencia este sector que se queda en la ciudad aprovecha el tiempo de ocio inscribiéndose en el centro.

AMBIENTE POLÍTICO:

O.6. Debido a la política de precios de la competencia en cuanto al sector público se refiere, el centro lucha por mejorar en adoptar sistemas de calidad, inventar métodos de financiación complementaria, etc., que permitan suplir las carencias y alcanzar el objetivo acordado.

LA DEMANDA:

O.7. El centro es consciente de las modas actuales en cuanto a actividades físicas, por eso el modelo de actividades ofertadas están creadas para dar satisfacción a los clientes.

O.8. Las actividades también son fruto de las investigaciones que el centro hace de las tendencias en otros países.

AMBIENTE ECONÓMICO:

A.5. El salario medio de la población en la provincia de Badajoz se presenta como el más bajo de España.

A.6. El nivel y evolución del paro es cada vez mayor.

A.7. Las tasas de endeudamiento van en ascenso.

A.8. La capacidad de compra de servicios es cada vez menor debido a la situación económica actual.

AMBIENTE POLÍTICO:

A.9. Dentro de los programas de las fuerzas políticas dominantes, se encuentra la creación de más centros deportivos gestionados por empresas privadas con cesión de terrenos por parte del ayuntamiento.

A.10. El nivel de equipamientos de los centros deportivos públicos es de un nivel superior a cualquier centro privado, ya que reciben asignaciones presupuestarias de los organismos públicos de los que dependen, produciéndose así una competencia desleal de las empresas públicas hacia las empresas privadas, ya que éstas tienen que lograr los fondos que necesitan recurriendo a cuotas de socios, subvenciones, venta de objetos, etc....

LA DEMANDA:

A.11. No puede satisfacer todas las necesidades como quisiera por falta de personal cualificado en ciertas actividades, personal con poca experiencia o falta de formación, a pesar de presentar a la hora de la solicitud curriculum extraordinarios.

ENTORNO COMPETITIVO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Los gimnasios o centros deportivos de la zona ofertan menos actividades y en menor franja horaria con una relación calidad precio inferior.</p> <p>O.2. Calidad en el trato personalizado, buscando la distinción con otros centros.</p> <p>O.3. La empresa es consciente de que sin competencia no puede existir calidad, por ello investiga el mercado.</p> <p>O.4. Busca actividades que no se den en la competencia para ofrecer una clara diferenciación.</p> <p>O.5. Personal técnico muy especializado con respecto al de la competencia.</p> <p>O.6. Ofrece en determinadas fechas actividades complementarias que están fuera de la programación, que aunque no generan ningún beneficio, ayuda a la fidelización de los clientes.</p>	<p>A.1. Competencia fuerte de entidades públicas en materia deportiva.</p> <p>A.2. El cliente siempre busca conseguir mejores condiciones, por lo que el centro tiene que aprender a comunicarle el valor del servicio para él.</p> <p>A.3. El cliente está perfectamente informado sobre la oferta, precios de mercado y costes de los servicios, la empresa tiene que causar impacto apreciable en la calidad para que lo perciba el cliente.</p> <p>A.4. Intentar ampliar el sector al que está enfocado el centro para superar a la competencia.</p> <p>A.5. La dirección debe esforzarse por impregnar a todo el personal del Centro Deportivo en la “obsesión” por el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas sostenibles.</p>

MARCO SOCIOLOGICO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Proporciona al cliente emociones positivas con la práctica del deporte: felicidad, bienestar subjetivo,...</p> <p>O.2. Contribuye a la eliminación de emociones negativas: depresión, angustia, ansiedad,...</p> <p>O.3. Cubre las necesidades primarias: fisiológicas y de seguridad. Y las secundarias: sociales, de estima y de autorrealización.</p>	<p>A.1. Debe tener más en cuenta la retroalimentación con los empleados, establecer un fed-back. La falta de retroalimentación con los empleados puede producir una frustración que puede tener un efecto negativo en su rendimiento.</p> <p>A.2. Debe buscar técnicas para incrementar la motivación.</p> <p>A.3. Implantar un sistema de trabajo en equipo.</p>

MARCO NORMATIVO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Ausencia de barreras de entrada.</p> <p>O.2. Inexistencia de requisitos especiales para la apertura de este tipo de establecimiento.</p> <p>O.3. Actividad favorecida por la aplicación del régimen reducido del Impuesto sobre el Valor Añadido al 7%.</p>	<p>A.1. Posibilidad de ser clasificada como actividad nociva y sea excluida del casco urbano.</p> <p>A.2. Regulación específica del sector de servicios deportivos y obligatoriedad de la supervisión de un gerente deportivo o de un licenciado en educación física.</p>

5.- PRONÓSTICO:

A partir de un modelo deportivo basado en la calidad, la mejora continua, el desarrollo y la innovación, el futuro del Centro Deportivo Podium se puede predecir, aunque sea parcialmente, ya que su origen está en el pasado y en el presente.

El pronóstico o la visión es la evolución que se espera una vez tomadas las medidas pertinentes, y para ello contamos con 4 variables:

1. PREDICCIÓN DE LA DEMANDA GENERAL:

Desde el comienzo el centro ha ido innovando en infraestructura, consiguiendo calidad y confort en todas sus instalaciones, dirigido a la plena satisfacción de todos sus usuarios, a través de encuestas realizadas a los clientes, se sabe que es lo que se demanda, y se intentan cubrir esas necesidades basadas no solo en mejorar las instalaciones con la última tecnología, sino ofreciendo calidad en las actividades y servicios ofertados y trato humano personalizado.

2.- PREDICCIÓN DE LA DEMANDA DEL CATÁLOGO DE SERVICIOS:

El centro ha establecido un compromiso de calidad en los servicios, en las actividades dirigidas buscando un perfil de instructor que se adapte a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes, con distintos cursos de formación, con carisma y ganas de mejorar en su trabajo, formándose y reciclándose cada cierto tiempo. De este modo conseguirá una clientela contenta y por lo tanto fiel al centro. En lo que a otros servicios se refiere como peluquería, estética, masajes... trata de buscar igualmente que el cliente salga satisfecho, por ello, ha hecho una cuidada selección de personal buscando un perfil que le guste trabajar por objetivos, que le guste lo que hace y por supuesto que sea un profesional en la materia, todo ello unido a su intento por mejorar innovando en aparatos y maquinarias de última tecnología en lo que a tratamientos estéticos se refiere.

3.- FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES:

Esta es una de las principales variables para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Estudiando el comportamiento de la clientela del Centro Deportivo Podium en el último año, vemos que se mantiene estable en un 40%, un 15% abandona y después vuelven, y el resto abandona por completo.

Por lo que podemos decir que dada la fuerte competencia, el porcentaje de clientela fiel al centro es considerablemente alto, proponiéndose entre sus objetivos mejorar en calidad y en satisfacción de clientes para no solo mantener ese porcentaje, sino para aumentarlo.

4.- PREDICCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CENTRO DEPORTIVO:

Teniendo en cuenta el porcentaje anterior y calculando la posible captación de nuevos clientes, podemos preveer que los beneficios no solo se mantendrán estables, sino que evolucionarán favorablemente.

6.- OBJETIVOS GENERALES:

Para establecer los objetivos, vamos a:

- Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo y las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- Establecer y fijar esos objetivos y estrategias de manera formal.
- Implicar y motivar a los trabajadores en relación a las metas a alcanzar por la misma aunque la tarea diaria de éstas poco tengan que ver con los grandes objetivos y programas.
- Estar preparado para el futuro, ya que el establecimiento de un sistema de seguimiento y control y una adaptación de los planes, hace que cuando las cosas van bien, se aprovechan al máximo los recursos y las oportunidades, y cuando la situación es difícil, se minimizan los riesgos, y se establecen prioridades con más precisión.

Tras la reflexión, vamos a establecer y fijar los objetivos diferenciando entre objetivos generales y objetivos estratégicos.

Los **OBJETIVOS GENERALES** los vamos a clasificar a su vez en externos e internos.

Los objetivos externos se van a referir a la consecución de un propósito que está fuera de la propia organización y que están relacionados con la misión fundamental de la empresa, y son:

1. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
2. Incrementar el número de usuarios.
3. Potenciar los servicios ofrecidos destinándolos también a otro sector de la población.
4. Encontrar y comunicar la ventaja que nos diferencie de nuestros competidores.

Los objetivos internos, cuando el propósito principal es propio e intrínseco de la empresa:

1. Formación del personal a todos los niveles.
2. Rentabilidad: ajustes de costes.
3. Implantar un sistema de gestión de calidad total.
4. Mejorar la gestión de quejas y reclamaciones.

La selección de los objetivos generales, nos lleva a conseguir unas determinadas metas, donde el resultado final consiste en:

- I. Apoyarse en los puntos fuertes.
- II. Corregir, disminuir o minimizar los puntos débiles.
- III. Neutralizar las amenazas.
- IV. Aprovechar las oportunidades.

7.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Son aquellos a través de los cuales se desarrollan los objetivos generales. Son los caminos a través de los cuales vamos a llegar a cumplir los objetivos generales y siempre van ligados a éstos. Se trata de contestar a la pregunta. ¿Cuál es la mejor

forma o camino para alcanzar los objetivos marcados? Significa que las estrategias a adoptar van a conducir al centro deportivo desde el momento actual hasta el que se vislumbra en el horizonte y al cual se van a dirigir todos los esfuerzos.

No conforman los fines propios de la entidad, sino objetivos de apoyo, debiendo ser tratados como tales. Contribuyen a la implantación de su política deportiva y, por lo tanto, al logro de sus objetivos; y, de forma subsidiaria, de sus fines; que constituyen la razón de ser de la entidad deportiva.

Seleccionar qué objetivos estratégicos vamos a intentar desarrollar y con qué intensidad es más complicado, y depende en una parte muy importante de la intuición, de la creatividad y de la experiencia de quién debe tomar esa decisión.

No obstante, tendremos en cuenta:

- Calcular los posibles resultados,
- Calcular los riesgos,
- Disponer de los recursos y de posibilidades reales para llevar a cabo esa alternativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EXTERNOS:

1.- MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:

1.-Realizar un análisis funcional :

Es un programa de mejora continua de la calidad con éxito.

El tener que realizar el análisis funcional en cada departamento supone tener muy buena coordinación en cada área y tiempo para elaborarlo.

2.-Segmentación del mercado objetivo.

De esta manera, el Centro Deportivo puede hacer un análisis más pormenorizado de las necesidades y motivaciones del usuario, un estudio riguroso de los comportamientos de los clientes potenciales, calcular el valor económico y una estimación de la duración en el sector.

Como resultado de esta segmentación, vemos que puede ser una idea cara, aunque resulta imprescindible en un mercado de las características del sector deportivo. La segmentación aumenta los gastos de marketing, al tener que planear e implantar varios programas diferentes (gastos publicitarios, administrativos, recursos humanos, etc.) Cada segmento debe ser lo bastante grande para que sea rentable.

3.-Establecer indicadores de calidad para el cliente:

La percepción de la calidad no es igual para un cliente que para otro, por eso hay que establecer unos indicadores que logren una homogeneización de los valores de la calidad en función de tres variables:

La percepción de la calidad del cliente va variando conforme varía su información.

Para ello los indicadores de calidad hay que realizarlos:

Antes de comenzar las actividades, a corto plazo (entre 6 meses y 1 año), y a largo plazo (más de un año). Estos indicadores de calidad se representan en tanto por ciento para cada factor.

El único inconveniente es el coste que supone la mejora en los servicios una vez realizado los test.

* Véase en el anexo nº 1 algunos ejemplos de cuestionarios para medir el grado de satisfacción de los clientes.

4.- Buscar canales de comunicación que faciliten el trato con el cliente:

Antes de establecer canales óptimos de comunicación con el cliente, debemos tener presente que para ofrecerle a éste una atención inmediata, ágil, trato personalizado y adecuado, es una tarea ardua a la que debemos brindar esfuerzo, decisión, organización y jornadas de superación del servicio.

5.- Motivar a los clientes y a los empleados:

La motivación está condicionada por la personalidad, la forma de ser, la actitud ante la vida del cliente. Es la razón psicológica en virtud de la cual un comprador elige un servicio o actividad deportiva de entre dos o más equivalentes por la satisfacción de una determinada necesidad, por ello, el centro tiene que conocer en gran medida las necesidades y deseos de los clientes o deducirlos,

* Véase en el anexo nº 2 ejemplos de cuestionarios para directivos.

2.- INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS:

1.-Ofrecer toda la información necesaria sobre actividades y servicios mediante publicidad.

La publicidad permite alcanzar un gran número de personas en poco tiempo, por ello la comunicación publicitaria va ocupando un papel predominante en todas aquellas empresas que necesitan de un rápido crecimiento de la demanda de sus servicios y del mantenimiento de la misma.

Este conocimiento del servicio le permite al cliente conocer las cualidades destacadas de la empresa, por tanto ahorra tiempo en la recogida de información, ya que la obtiene sin realizar un proceso de prospección.

2.-Adoptar estrategias promocionales

La promoción se hace necesaria para incentivar y motivar mediante procedimientos especializados al usuario, con el propósito de mantenerlo satisfecho y estimular su demanda.

3.- Establecimiento de la función de relaciones públicas:

La actividad de relaciones públicas es el medio a través del cual la dirección del Centro Deportivo consigue enterarse de lo que se hace y se dice en ciertos lugares clave y expresa sus puntos de vista cuando le interesa o lo considera adecuado. Las relaciones públicas permiten un estilo abierto de gestión.

Para crear una imagen creíble, el centro deportivo informa sobre sus actividades, programas, promociones, problema, actividades sociales, así como sobre logros, nuevas oportunidades, proyectos, aspiraciones y beneficios.

Es decisivo que el centro deportivo sea capaz de determinar lo que se dice sobre él.

Mediante declaraciones regulares sobre sus proyectos y actuaciones futuras, el centro deportivo puede eliminar dudas o sospechas.

Las relaciones públicas dependen de un sistema de información actualizado y efectivo.

A corto plazo, las relaciones con los medios a los que se les facilitan datos informativos con el propósito de incrementar la exposición de la organización deportiva ante aquellos, es una de las funciones más importantes, pero a largo plazo, las relaciones con la comunidad serán más o por lo menos igual de importantes a la hora de conseguir un verdadero trabajo de promoción del centro deportivo y de influir en un sentimiento positivo del público.

3.- POTENCIAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS DESTINÁNDOLOS A OTRO SECTOR DE LA POBLACIÓN:

1.- Conocer el mercado:

Es, hoy en día, la consecución de clientes es un factor esencial para que el cliente tome la decisión de incorporarse a nuestra organización y seguir fiel a ella.

La consecución de clientes resulta cada vez más difícil. Las razones son variadas:

Mayor competencia, mayor información del cliente, y mayor oferta entre otros factores.

En esta coyuntura es obvio que tendrá más éxito la empresa que mejor prestación de servicios realice a sus clientes.

Por otra parte es conveniente saber que la actitud del cliente con respecto a la exigencia de calidad de los servicios que le ofrecen cambia según mejora su nivel de vida y su información como participante en las actividades o servicios deportivos. Esta exigencia nace con frecuencia de sus experiencias. De aquí se deduce que el director del centro deportivo debe ir adecuando los niveles de calidad de su oferta al mercado y a la evolución de sus clientes.

2.- Conocer la demanda de los servicios de actividades,

Ya que varía mucho por temporadas, meses, semanas... Por tanto la fluctuación de la demanda estará influenciada por:

- El servicio demandado.
- La temporalidad del servicio demandado.
- El lugar en el que se desarrolla.
- Las acciones de marketing que se realicen.

Para poder ofertar un servicio de calidad a determinado sector de la población, hay que tener en mente la demanda existente y su fluctuación, con el fin de poder hacer las previsiones necesarias de recursos humanos, técnicos y económicos, así como las variaciones oportunas en la programación de las unidades deportivas y en el calendario de actividades. Si la demanda de un servicio es variable en el tiempo, la oferta del mismo debe ser flexible y adaptarse a ella.

3.- Ofrecer otro tipo de actividades:

Es indudable que durante las dos últimas décadas el panorama de la oferta de actividades físicas ha ido cambiando considerablemente, disponiendo ahora de un gran abanico de posibilidades distintas, aunque la mayoría persigan fines similares. La creatividad de los más activos ha llegado a ofrecer actividades parecidas a veces pero con distinto apellido, con el ánimo de diferenciarse de la competencia y atraer a nuevos clientes.

Podemos ofrecer actividades similares a las actuales pero estableciendo hacia quién va dirigida esa actividad en concreto y el nombre de la actividad, de esta manera y con un buen marketing, podemos atraer a otros sectores de los que hasta ahora abarca el centro. Algunos de los inconvenientes con los que tropezamos son:

- Mayor inversión.
- Riesgo de cambio.
- Posible disconformidad por parte de los clientes más tradicionalistas.
- A mayor oferta más riesgo de saturación en las actividades y por tanto mayor incomodidad sobre todo para los antiguos clientes por no disponer de espacio suficiente.

4.- ENCONTRAR Y COMUNICAR LA VENTAJA QUE NOS DIFERENCIE DE NUESTROS COMPETIDORES:

En primer lugar, hay que realizar un diagnóstico interno de la empresa y uno externo del sector y del público objetivo, que le permita a la empresa establecer el grado de ventaja competitiva que pueda ofrecer ante el resto de empresas que están ya instaladas en el sector.

La rivalidad no se limita a los Centros Deportivos que en un momento determinado concurren en el sector, sino que se amplía a todos los competidores potenciales y servicios sustitutivos como una amenaza directa y a los proveedores y clientes que por su capacidad de negociación constituyen una amenaza indirecta.

Cuanto más atractivo es el sector deportivo, mayores serán los competidores potenciales que intenten acceder al mismo. En principio cualquier Centro Deportivo que considere que el atractivo del sector es suficiente para superar los costes de acceso, será una empresa potencial.

La amenaza más próxima la constituyen las empresas siguientes.

- Los Centros Deportivos que ya estén actuando con los mismos u otros servicios u ofertas de actividades físicas, con los mismos consumidores potenciales, y detenten por lo tanto, una buena imagen del centro y conozcan los mecanismos de acceso a los clientes potenciales.
- Los propios profesores que por un deseo de emancipación o por descontento creen su propio centro deportivo, pudiendo por tanto acceder al mercado con costes bajos.
- Los propios clientes, que con mayor nivel cultural y la experiencia adquirida se hacen cada vez más exigentes.
- Los Centros Deportivos públicos que por su condición de subvencionados, disponen generalmente de grandes presupuestos sin tener que dar cuenta de su gestión y adoptan precios o tarifas muy por debajo de los costes.

1.- El Centro debe adoptar unas barreras de entrada:

Cuanto más altas mejor, cuyo salto suponga para el competidor un elevado coste. La altura de las barreras no va a ser el único elemento disuasorio. La capacidad de réplica del propio Centro Deportivo determinará conjuntamente el nivel de disuasión.

Esta capacidad de réplica dependerá fundamentalmente de los siguientes factores:

- Cultura de la empresa frente a los nuevos competidores. Es decir un pasado y una reputación de agresividad.
- La dependencia del Centro en el sector. No es lo mismo la reacción de una empresa con una fuerte dependencia que aquella que tiene otros servicios alternativos.
- La disponibilidad de los recursos financieros y la liquidez de los mismos.

Las barreras de entrada y la capacidad de réplica constituyen el precio que tiene que pagar el competidor potencial.

En determinadas circunstancias los propios clientes pueden ejercer presión frente a la dirección del Centro Deportivo consiguiendo precios bajos, servicios extraordinarios, ventajosas formas de pago, etc. Esta debilidad del Centro aparece cuando se dan las siguientes condiciones:

- Las actividades están poco o nada diferenciadas con respecto a la de la competencia, con lo que el cliente puede encontrar alternativas fácilmente en la competencia.
- Hay un número de clientes poco numerosos que realiza una cantidad de compras que es muy importante con relación al conjunto de las actividades.
- Los beneficios obtenidos por el cliente son reducidos. El cliente va a intentar por todos los medios conseguir mejores condiciones. El Centro Deportivo no ha sido capaz de comunicarle al cliente el “valor del servicio” para él.
- El catálogo de actividades ofertadas no tiene impacto apreciable en la calidad percibida por el cliente.
- El cliente está informado sobre la oferta y precios del mercado.

Cuando se dan alguna o varias de estas condiciones la dirección del Centro Deportivo se encuentra a merced del cliente. Por ello la elección de los clientes tiene una importancia estratégica para la empresa.

Al igual que los clientes, los proveedores pueden erosionar la rentabilidad de la empresa aumentando el precio de sus productos, reduciendo la calidad o simplemente exigiendo unas formas de pago abusivas. Este poder es conseguido por el proveedor cuando:

- Los proveedores son escasos o con productos exclusivos.
- Los productos no son fácilmente sustituibles.
- La empresa no es un cliente importante, por razones de volumen de compra ni de prestigio para el proveedor.
- Los proveedores pueden llegar a ser competidores creando sus propios centros deportivos.

Frente a la competencia potencial que se ha descrito en los puntos anteriores, el Centro Deportivo, debe buscar una ventaja que le haga destacar sobre la competencia. Hay pocos Centros Deportivos que pueden sobrevivir sino disponen de algún tipo de actividad, instalación o servicio que les distinga en el sector.

El Centro va a buscar esta ventaja en la calidad de trato al cliente y la eficiencia, ya que no se dispone de grandes recursos económicos.

3.- Disponer de una ventaja diferencial importante:

La ventaja diferencial se obtiene cuando se dispone de un servicio de actividades con un elemento diferenciador. Este elemento diferenciador puede permitir una estrategia de especialización en aquellos segmentos del sector que más lo valoren.

4.- Liderazgo en la gestión de costes:

Al liderazgo en coste se llega por dos vías: las economías de escala y la ley de la experiencia.

Las economías de escala se consiguen al producir una gran cantidad de servicios con una programación determinada muy elaborada. La ley de experiencia está en cambio relacionada con el tiempo que se lleve trabajando en el sector.

El liderazgo en costes por la vía de las economías de escala presenta una importante ventaja competitiva ya que solo podrán competir con ellas aquellas empresas que consigan escalas similares o una diversificación de productos que permita compartir los costes. Pero también presenta algunos inconvenientes:

La gran escala puede implicar incompatibilidad con la otra ventaja competitiva, o elemento diferenciador. Por ejemplo: meter más alumnos por hora en una sala puede hacer disminuir la calidad del servicio.

El director del centro debe lograr que todos los que integran el personal, cada uno en su área específica de actividad, se preocupe por el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que le permitan al Centro Deportivo superar a los competidores.

Una ventaja competitiva sostenible es aquella que no puede ser copiada, duplicada o neutralizada fácilmente por los competidores.

La ventaja competitiva ideal es la que se sustenta en los puntos fuertes del Centro y en los puntos débiles de los competidores.

Con respecto a la ley de la experiencia, podemos observar que la empresa reduce costes a medida que acumula experiencia en el desarrollo de los servicios.

Los costes descienden porque los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes, se desarrollan nuevos procesos y se diseña equipo especializado. La experiencia puede bajar los costes no sólo en producción de los servicios o actividades, sino también, en otras áreas como marketing y administración.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INTERNOS:

1.- FORMACIÓN DEL PERSONAL A TODOS LOS NIVELES:

1.-Incorporar técnicas de formación en la política de gestión de la empresa:

Uno de los factores más importantes que repercuten en la imagen de la instalación son los empleados que trabajan en ella. La presencia de personal irrespetuoso influye directamente en la satisfacción del consumidor, son con estos empleados y en muchos casos es con los únicos con los que se contacta.

Lamentablemente, de todos los empleados que puede haber en las instalaciones sólo es este personal tan irrespetuoso el que está menos preparado. Pocos son los propietarios o gerentes que forman debidamente a los empleados. También son pocos los que realizan unas pruebas de selección adecuadas y mantienen un período de prueba estrechamente vigilado.

En una instalación deportiva todo el personal es importante, pero fundamentalmente debemos extremar los métodos de selección con el personal de contacto y los técnicos deportivos. El profesor es el que mejor puede vender el servicio y fidelizar al cliente. ¿Qué mejor vendedor que el propio profesor?, ¿Qué mayor responsabilidad que de un trabajo dependa que se puedan pagar los sueldos del centro deportivo?

El núcleo de la empresa puede verse afectado por el comportamiento del personal. Una de las características más importantes es la cortesía del personal. Atención a quejas, solución de problemas, etc. por esto es muy importante incorporar técnicas de formación del personal en la política de gestión de la empresa.

Los distintos procesos que implican al personal: estar al frente de la recepción, controlar los vestuarios, técnicas pedagógicas, mantenimiento y conservación, vigilancia de las instalaciones, control de accesos, etc. son características esenciales del servicio que no se pueden pasar por alto.

2.- OBTENER RENTABILIDAD, AJUSTE DE COSTES:

En una empresa de servicios y actividades deportivas, la mejora de la calidad no va acompañada de una reducción de costes, sin embargo los beneficios por no incurrir en fallos son importantes. Un boca a boca de clientes que expresen su satisfacción por las prestaciones que recibe en el Centro Deportivo se puede convertir en una corriente inacabable de nuevos clientes y por lo tanto de considerables ingresos. En materia de servicios una persona transmite su satisfacción a otras tres por término medio. Una persona insatisfecha transmite su malestar a entre seis y ocho personas por término medio.

Una inversión relativamente pequeña en actividades preventivas tales como: formación, mantenimiento de los equipos y planificación, reduce a la vez los costes por fallos, los de evaluación y las quejas de los clientes.

Por lo tanto para obtener máxima rentabilidad habría que:

1.- Eliminar los costes de no calidad:

Así mejora la rentabilidad y se mejora el servicio que se ofrece a los clientes.

2.- Identificar los costes de no calidad:

Cuando el personal aprende a identificarlos, suele parecer al principio que los costes de no calidad aumentan. Como consecuencia, se empiezan a incluir costes que en un principio no habrían sido considerados costes de no conformidad.

El conocimiento de estos costes asociados con actividades concretas, puede servir para establecer prioridades entre las medidas correctivas.

3.- desarrollar un programa de mejora de la calidad:

El objetivo de este programa es desarrollar un planteamiento que asegure que se producen servicios que satisfacen las especificaciones del cliente con unos costes mínimos.

El rasgo clave de un programa de mejora de la calidad es que los fallos no se aceptan como sucesos normales.

4.- Establecer los costes de calidad:

La calidad implica una serie de costes elevados y difíciles de reducir. Sin embargo son cuantiosos los beneficios que se obtienen de una política de calidad adecuada que satisfaga a los clientes.

Los costes de calidad son importantes por una serie de razones:

- a. Suelen ser elevados. Si el Centro Deportivo está mal gestionado puede ascender al 10%-20% de los ingresos.
- b. La gran mayoría de los costes están asociados a los fallos.
- c. Los ahorros en costes de calidad tendrían una repercusión significativa y positiva sobre la cuenta de resultados.

5.- Cero defectos:

El cero defectos es un concepto relativo, no debe entenderse de una forma absoluta.

Debe relacionarse con el nivel de excelencia. No es un lujo es una necesidad.

Hacerlo bien a la primera es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

Una persona lo hará bien a la primera si:

1. le gusta lo que hace.
2. se siente orgulloso y satisfecho de su trabajo.

6.- Realizar un presupuesto de ingresos y gastos anual.

La realización de estos presupuestos dará el resultado de explotación de las actividades y servicios, reflejando los beneficios esperados de la gestión.

3.- IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL:

1.- Diseñar y planificar todas las acciones del centro deportivo de forma que satisfaga día tras día a sus clientes.

Para ello hay que tener una concepción muy estudiada y bien diseñada del servicio que se quiere dar y conseguir un sistema de organización que produzca fielmente el servicio diseñado. Esto solo se podrá conseguir si toda la organización se orienta hacia ellos. Es por esto la razón del adjetivo “total” que figura en la expresión de Gestión de Calidad Total. Que toda la organización del centro deportivo se oriente a la calidad, es algo que requiere más, mucho más que la programación de la dirección, manifestando que todo debe hacerse bien.

8.-PROYECTOS:

Son los elementos sobre los que gira el funcionamiento diario de las organizaciones deportivas. Consiste en la puesta en marcha y ejecución de diferentes acciones y actividades.

Son los instrumentos que permiten alcanzar los objetivos generales fijados, a través del desarrollo de los objetivos estratégicos seleccionados.

Mientras los objetivos se mueven en el ámbito de los deseos, los proyectos son cosas tangibles y concretas.

1.- OBJETIVO GENERAL: MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:

1.1. Objetivo Estratégico: REALIZAR UN ANÁLISIS FUNCIONAL.

Proyectos a desarrollar:

- 1.1.1. Identificar las necesidades de los clientes.
- 1.1.2. Determinar los objetivos de cada área en cuanto a satisfacción de las necesidades o motivaciones de los clientes.
- 1.1.3. Identificar las actividades principales de cada departamento que le permita cumplir sus objetivos:
 - I. Departamento de actividades dirigidas.
 - II. Departamento de personal.
 - III. Departamento económico administrativo.
 - IV. Departamento de mantenimiento técnico de las instalaciones deportivas.
 - V. Departamento de compras....
- 1.1.4. Se mide la actuación de cada actividad.
- 1.1.5. Se recogen los costes de calidad de las actividades principales dentro de cada departamento.
- 1.1.6. Se pueden designar las áreas que requieren mejoras, y se pueden medir las mejoras.
- 1.1.7. Todo el proceso parte de la dirección y va participando en él paulatinamente todo el personal.
- 1.1.8. Las personas comprenden mejor a la empresa y sus objetivos.

1.2. Objetivo Estratégico: **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.**

Proyectos a desarrollar:

- 1.2.1. Segmentación por ventajas: físicas, psíquicas, salud...
- 1.2.2. Segmentación demográfica: características socio demográficas de los clientes (ubicación, sexo, edad, poder adquisitivo...)
- 1.2.3. Segmentación psicográfica: Cuando tiene en cuenta diferentes estilos de vida (la actividad del individuo, hábitos, etc.)
- 1.2.4. Segmentación comportamental: En base a diferentes comportamientos de utilización del servicio. Se basa en la respuesta de los usuarios. Los criterios son:
 - Tasa de utilización del servicio. La empresa adecuará sus políticas en función del tipo de usuario.
 - Tipo de usuario: potenciales, primeros usuarios, regulares o irregulares.
 - Tasa de fidelidad: se podrá hacer una clasificación en usuarios fieles incondicionales, fieles no exclusivos y no fieles.
 - Por sensibilidad a un factor de marketing: reacción de los diferentes usuarios frente al precio, tipo de oferta, horarios, etc. Se pueden establecer acciones específicas para resolver las diferentes expectativas.

1.3. Objetivo Estratégico: **ESTABLECER INDICADORES DE CALIDAD PARA EL CLIENTE.**

Proyectos a desarrollar:

- 1.3.1. Factores físicos:
 - a) Que las instalaciones estén adecuadas para la práctica de las actividades que se ofertan: que las salas de actividades tengan el material en orden, que dispongan del material en condiciones de utilización y que sea de

calidad, que los vestuarios dispongan siempre de agua caliente, de taquillas suficientes, perchas, ventilación...

- b) Que el ambiente sea el adecuado: Iluminación, mobiliario...
- c) Que la limpieza sea percibida por los sentidos (vista, tacto...), es lo que tiene mayor relevancia para el cliente, donde más se fijan es en la zona de vestuarios, servicios y duchas.
- d) Seguridad percibida y real: protección ante cualquier eventualidad, disponer cámaras de vigilancia en algunas zonas como recepción, pasillos, etc.,
- e) Servicio de mantenimiento: que sea rápido y eficaz para la conservación de la instalación y todos sus elementos.

1.3.2. Factores técnicos:

- a) Oferta de servicios: especializada, diversificada, segmentada,...
- b) Oferta de horarios.
- c) Profesionalidad de los técnicos: conocimientos, atención personalizada, dinámica de la actividad, progresión adecuada, número adecuado de alumnos por metro cuadrado, número de alumnos por profesor....
- d) Número de clientes por hora.
- e) Valor añadido, etc.

1.3.3. Factores psicológicos:

- a) Prestigio
- b) Relaciones personales
- c) Atención administrativa
- d) Atención personalizada
- e) Información
- f) Atención de los empleados
- g) Imagen
- h) Calidad percibida.

1.4. Objetivo Estratégico: **BUSCAR CANALES DE COMUNICACIÓN QUE FACILITEN EL TRATO CON EL CLIENTE:**

Proyectos a desarrollar:

Hay que instruir al empleado en:

1.4.1. Actitudes:

- Concienciación del concepto servicio: Es indispensable concebir la calidad del servicio como la clave del éxito, como una tarea que nunca acaba, con el perfeccionamiento diario para la obtención de la meta a alcanzar.
- Capacidad de adaptación: afinidad del empleado con su trabajo para realizarlo bien, interacción con el ciudadano, capacidad de cambio, flexibilidad.
- Atención integral: imagen personal, puntualidad, amabilidad, actitud perceptiva, cortesía, atención, consideración, respeto, buenos modales, paciencia, interés.
- Aprendizaje continuo: retroalimentación y actitud crítica.
- Visión de futuro. Adelantarse a las nuevas necesidades de los clientes.

- Polivalencia: Capacidad del empleado para reaccionar ante situaciones anómalas y diferentes a las cotidianas. Capacidad para realizar diferentes tareas.

1.4.2. Aptitudes:

- Trabajo en equipo: capacidad de interrelación con otras personas del centro deportivo, sentirse parte de un equipo de tal forma que todos contribuyan al esfuerzo realizado para satisfacer al cliente.
- Capacitación y formación especializada: dominio del conocimiento y técnicas propias del servicio, asistencia a cursos y seminarios de formación, reuniones internas de autoevaluación.
- Capacidad de respuesta: improvisación, iniciativa y participación, dinamismo, capacidad de decisión, actitud positiva, imaginación, disposición de ayuda a los clientes y producción de un servicio rápido.
- Receptividad y comunicación. Capacidad para conocer al cliente y realizar un estudio de sus necesidades y la satisfacción de las mismas, nunca predisponerse en contra del cliente, mantenerlo informado utilizando un lenguaje adecuado, empatía y atención individualizada.
- Profesionalidad: conocimiento general de la empresa y conocimiento detallado de los servicios que el centro deportivo ofrece a sus clientes, ejecutar el servicio prometido sin falsas promesas, cumplir compromisos, seguridad, veracidad, honestidad en el servicio que se provee, asunción de responsabilidades.

Tras estas instrucciones a los empleados, establecemos cuatro actitudes en el canal de comunicación.

1.4.3. Dar preferencia al cliente. Siempre se ha dicho que “el cliente siempre tiene la razón”, pero se sabe que eso no es cierto. Lo que sí tiene el cliente es la prerrogativa de decidir libremente lo que desea y marcar su modo de relacionarse. El empleado aceptará la regla del juego del cliente y respetará las necesidades que sienta y exprese.

1.4.4. Conversar con el cliente. Esta conversación tiene que tener algunas virtudes: reflexiva, clara, lógica y breve, para que el mensaje transmitido sea adecuado y bien recibido.

Fases a cuidar en la conversación:

- a) Recepción y saludo. Saludar, establecer un clima positivo, ofrecer ayuda.
- b) Desarrollo: conversación. Escuchar activamente, empatizar (ponerse en su lugar), detectar necesidades, concretar resumiendo, informar, actuar, asegurar, resolución de problemas.
- c) Conclusión y despedida. Verificar su deseo, mantener el clima positivo, despedida.

1.4.5. Conocer el lenguaje no verbal. Un fuerte apretón de manos, una leve inclinación ante una persona de edad, la carantoña a un niño.

Un buen servicio mejora si logramos:

- Sonreír.
- Establecer un buen contacto visual.
- Utilizar el nombre de las personas.
- Prestar atención incondicional.
- Reflejar el lenguaje corporal de las personas.
- Mantener un diálogo coherente.

- Demostrar respeto y aceptación por las personas.
- Estar tranquilo y seguro de sí mismo.
- Ir bien vestido.

1.4.6. Tener el teléfono como aliado. Nuestro interlocutor no nos ve, no podemos enviar más mensajes que nuestras palabras y tiene que percibir en nuestra voz cordialidad, la voluntad del servicio y la eficacia que ponemos a su disposición. Este tipo de estrategia solo requiere del factor tiempo para instruir a los empleados, sin necesidad de realizar una gran inversión.

1.5. Objetivo Estratégico: MOTIVAR A LOS CLIENTES Y A LOS EMPLEADOS.

Proyectos a desarrollar:

1.5.1. Para ello habrá que:

- Crear el ambiente adecuado para obtener la ATENCIÓN.
- Conocer las ventajas diferenciales para despertar el INTERÉS.
- Crear el DESEO.
- Manejar técnicas para conseguir ACCIÓN.
- Asegurar que podemos dar SATISFACCIÓN al cliente.

Gran parte de los motivos por los que una persona se decide a asistir a un centro o a otro o bien escoge una u otra actividad, lo podemos resumir en:

1. Lucro.
2. Orgullo.
3. Comodidad.
4. Afecto.
5. Seguridad.
6. Estética.
7. Novedad.
8. Servicio.

1.5.2. De todo esto se deduce que para motivar al cliente habrá que conocer:

- a) Sus necesidades.
- b) Sus gustos.
- c) Sus recursos económicos.
- d) Los servicios demandados, sus características y atributos.
- e) La demanda general existente.
- f) La competencia.
- g) Otras características sociales y económicas.

En cuanto a la consecución de la Calidad Total, el principal elemento a tener en cuenta es el de los recursos humanos, son las personas que en cada momento, de una forma instantánea, están gestando y facilitando el servicio a los clientes.

Por esta razón es imprescindible concentrar todo el esfuerzo del centro deportivo en la implantación de la motivación al personal.

Los aspectos más relevantes para la motivación del personal serían:

1.5.3. Formación del personal, de los cuales hablaremos más tarde como parte de las estrategias a seguir para cumplir los objetivos internos.

1.5.4. Establecer una política de planificación interna. Desde la dirección, se debe transmitir toda la información posible al conjunto de empleados, esta información

deberá ser motivante para el personal de la empresa, utilizando el “feek-back”, y el reconocimiento público de las mejoras realizadas por los trabajadores.

1.5.5. Implicar al personal: El director debe convertirse en líder para arrastrar tras él a todo el personal, existen técnicas de probada eficacia para lograrlo, pero antes es conveniente comenzar interesándose por los medios que implican al personal:

- El proyecto de empresa: Este debe reflejar la realidad y el futuro. Ha de ser movilizador, aglutinador, satisfactorio, realizable, ambicioso, coherente con la empresa y su potencial.
- Implantar grupos de calidad: Un elemento importante de la calidad Total lo constituyen los “grupos de calidad”.

1.5.6. Sistema de reconocimiento de méritos e incentivos:

El individuo experimenta la necesidad de ser estimado y reconocido por sus acciones y trabajo. Para esto la empresa debe contar con el salario y un nivel mínimo de retribución para poder satisfacer las necesidades básicas. Por otra parte, constatando que un aumento de retribución tiene una influencia muy débil sobre la motivación al trabajo, se recomienda:

- Cartas personales de felicitación o agradecimiento.
- Felicitaciones o agradecimientos, públicos o personales.
- Publicaciones en los tabloneros de anuncios o boletines informativos.
- Viajes.
- Participación en reuniones.

Otra forma de incentivar al personal es a través de retribuciones económicas por cumplimiento de determinados objetivos.

También se dispondrá de un personal más entusiasta y motivado si tiene seguridad en su puesto de trabajo, existe claridad y transparencia en la carrera profesional dentro de la empresa, se dispone de adecuadas herramientas de trabajo y se le equipa con una ropa de trabajo con la que se sienta satisfecho.

Es un error pensar que el único estímulo que existe es el dinero. La alegría, el placer y el deseo tienen diversas dimensiones, y si se pretende cambiar las actitudes del personal hacia el trabajo es imprescindible entender estos impulsos humanos básicos.

Hay que realizar un esfuerzo por implantar la cultura de calidad total a todos los empleados y llegar a la excelencia en la prestación de servicios.

2. OBJETIVO GENERAL: INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS.

2.1. Objetivo Estratégico: OFRECER TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA SOBRE ACTIVIDADES Y SERVICIOS MEDIANTE PUBLICIDAD.

Proyectos a desarrollar:

La publicidad será eficaz cuando:

- a) Ofrezca un servicio diferenciado, con un precio atractivo y una cobertura de mercado apropiada.
- b) La publicidad será más útil cuánto más complejo sea el servicio o actividad publicitada y estos no se descubran a simple vista.
- c) Para que la publicidad sea realmente eficaz, es imprescindible que se revele una cualidad distintiva que permita al servicio erigirse sobre sus competidores.
- d) Se obtiene un mayor rendimiento de la publicidad cuando la demanda global es expansible, la publicidad es un catalizador de la demanda.

- e) El mercado objetivo debe tener unas dimensiones mínimas que permitan absorber los costes de la campaña.

Una vez que determinemos que es lo que hay que decir (contenido del mensaje), como decirlo (la forma) y a quién hay que comunicárselo (público objetivo) debemos dar respuesta a estos dos interrogantes: ¿Dónde decirlo? y ¿Cuándo?

En el establecimiento de las funciones de la comunicación, la primera decisión a considerar es si se realiza todo el proceso por parte de los profesionales del centro o si, por el contrario, se contrata una agencia externa de publicidad que desarrolle el proceso creativo y la contratación de los medios publicitarios correspondientes. Se puede hacer una combinación de esfuerzos, aunque siempre es conveniente la intervención de una agencia o un profesional, sobre todo en los procesos creativos.

Podemos decir que el plan de comunicación para lograr el posicionamiento de la empresa, se pueden establecer en cuatro fases:

- 2.1.1. La primera fase es la de definición del servicio, se incluirán también los elementos de la decisión de uso de aquellos a los que van dirigidos los objetivos: adultos, jóvenes, mujeres, etc. y de los círculos de influencia que deben ser activados.
- 2.1.2. La segunda fase es la que define los sistemas de comunicación que van a ser utilizados: publicidad, promoción de servicios, etc. así como los presupuestos que van a corresponder a cada uno de ellos.
- 2.1.3. La tercera fase es la de realización y ejecución. El centro deportivo desarrolla el plan de comunicación de la temporada y los mensajes que van a transmitirse. Se definirán también los medios a utilizar, sus tiempos y espacios correspondientes.
- 2.1.4. La cuarta y última fase sería la de seguimiento y control, midiendo la eficacia de la estrategia adoptada en los planos comunicacional, psicosociológico y comportamiento del plan de comunicación o de la campaña específica. El análisis de las respuestas servirá como retroalimentación.

2.2. Objetivo Estratégico: **ADOPTAR ESTRATEGIAS PROMOCIONALES.**

Proyectos a desarrollar:

- 2.2.1. Exhibiciones.
- 2.2.2. Demostraciones. Competiciones.
- 2.2.3. Campañas directas por correo.
- 2.2.4. Jornadas de puertas abiertas.
- 2.2.5. Concentración de ciertas actividades de promoción durante períodos en determinados lugares.
- 2.2.6. Regalos, ofertas,...
- 2.2.7. Concursos entre usuarios.
- 2.2.8. Día de..... (el cliente, el aeróbic, el niño, los mayores....)
- 2.2.9. Recursos visuales o audiovisuales para el personal de contacto que éste pueda usar en sus actividades con los usuarios.
- 2.2.10. Precios de promoción.
- 2.2.11. Descuentos especiales a determinados sectores, como por ejemplo por la inscripción de un nº determinado de personas de la misma empresa.
- 2.2.12. Precio de primer mes.
- 2.2.13. Descuento a amigos.
- 2.2.14. Descuento por traer un nuevo cliente, etc.,

La estrategia de promoción es consecuencia directa de los objetivos de posicionamiento de la empresa. Este posicionamiento vendrá definido por:

- b) Atributos del servicio.
- c) Tipos de programación.
- d) Aprovechamiento de nuestros puntos fuertes.
- e) Promoción de precios.
- f) Programación y actividades adecuadas.
- g) Estudio y modificación de precios como estrategia de la promoción.

Para adoptar este tipo de estrategia nos debemos hacer las siguientes preguntas:

- 1. ¿Qué actividades hacer?
- 2. ¿Cuándo? En que fecha.
- 3. ¿Cómo? Que hacer.
- 4. ¿Con que presupuesto?
- 5. Etc.

2.3. Objetivo Estratégico: ESTABLECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS:

Proyectos a desarrollar:

- 2.3.1. Mantenimiento de una buena imagen.
 - 2.3.2. Suministrar información sobre nuevos servicios.
 - 2.3.2. Promover buenas relaciones laborales.
 - 2.3.2. Revelar detalles sobre los esfuerzos sociales de la empresa.
 - 2.3.2. Mejorar el nivel de conocimiento de la imagen del centro deportivo.
 - 2.3.2. Conseguir impresiones del mercado.
 - 2.3.2. Informar sobre los cambios en la organización.
 - 2.3.2. Aclarar malentendidos.
 - 2.3.2. Mantener al público informado sobre las actividades del centro.
 - 2.3.2. Explicar un cambio de política.
 - 2.3.2. Difundir el pasado y el futuro del centro deportivo.
 - 2.3.2. Combatir los prejuicios sobre nuevas ideas.
 - 2.3.2. Promover actividades de carácter extraordinario.
- El consumidor es consciente de las acciones publicitarias y de promoción que son realizadas por la empresa, y por tanto interesadas.

3. OBJETIVO GENERAL: POTENCIAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS DESTINÁNDOLOS A OTRO SECTOR DE LA POBLACIÓN.

3.1. Objetivo Estratégico: CONOCER EL MERCADO.

Proyectos a Desarrollar:

Para ofrecer los servicios a nuevos sectores de la población, hay que realizar:

- 3.1.1 un buen diseño de los servicios,
- 3.1.2 conocer el perfil de los habitantes de la zona,
- 3.1.3 de los clientes potenciales,
- 3.1.4 el nivel de calidad que se desea ofrecer a los clientes,
- 3.1.5 que beneficios se esperan tener a corto y largo plazo,
- 3.1.6 realizar una programación de las actividades teniendo en cuenta los nuevos sectores a los que queremos ampliar el mercado.

3.2. Objetivo Estratégico: CONOCER LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES.

Proyecto a desarrollar:

3.2.1 Conocer las necesidades: Investigación.

3.2.2 Diseño del servicio: Concepto, público objetivo.

3.2.3 Creación del servicio: Gama de servicios a ofrecer (diseño, programación, precio, etc.)

3.2.4 Oferta del servicio: comunicación.

3.2.5 Prestación del servicio: marketing interno, motivación y formación de empleados, satisfacción de clientes. Calidad de servicio.

3.3. Objetivo Estratégico: OFRECER OTRO TIPO DE ACTIVIDADES.

Proyectos a Desarrollar:

3.3.1. Así podemos ofrecer actividades dirigidas a:

- Personas que realizan ejercicio de forma habitual.
- Personas que tengan molestias cervicales, lumbares, etc. y deseen mejorar su calidad de vida.
- Para todo el público en general sin importar su condición física.
- Para la recuperación de lesiones.
- Para personas interesadas en mejorar su condición física y bajar de peso.
- Para personas que buscan clases dinámicas, fuertes y distintas.
- Personas interesadas en mejorar la resistencia cardio respiratoria, controlar su peso y bajar grasa corporal.
- Personas que buscan el alto rendimiento.
- Etc.

Otra forma de enfocar los servicios para atraer nuevos sectores de la población es:

3.3.2. Asociarse con algún centro de fisioterapia para que los pacientes realicen la rehabilitación en nuestra empresa, ofreciendo así programas de salud supervisados.

3.3.3. Buscar una actividad infantil para que en período de vacaciones los padres envíen a sus hijos al centro mientras ellos trabajan.

3.3.4. Aprovechar la escuela de artes marciales por las mañanas, que es cuando no se utiliza para crear una ludoteca.

3.3.5. Establecer cuotas especiales a los estudiantes.

3.3.6. Realizar algún tipo de convenio con escuelas privadas, para que las prácticas de sus actividades las realicen en nuestro centro.

4. OBJETIVO GENERAL: ENCONTRAR Y COMUNICAR LA VENTAJA QUE NOS DIFERENCIE DE NUESTROS COMPETIDORES.

4.1. Objetivo Estratégico: EL CENTRO DEBE ADOPTAR BARRERAS DE ENTRADA.

Proyectos a Desarrollar:

4.1.1 Disposición de un amplio abanico de actividades.

4.1.2 El efecto experiencia.

- 4.1.3 Una programación de actividades que facilite el acceso y su práctica a los clientes.
- 4.1.4 Calidad y atención al cliente como ventajas diferenciales fundamentales ante la clientela.

4.2. Objetivo Estratégico: **DISPONER DE UNA VENTAJA DIFERENCIAL IMPORTANTE.**

Proyectos a desarrollar:

- 4.2.1 Disponer de modernas instalaciones.
- 4.2.2 Tener un personal técnico muy especializado.
- 4.2.3 Tener una buena atención al cliente.
- 4.2.4 Que haya exclusividad en la oferta.
- 4.2.5 Hacer hincapié en la variabilidad de la oferta.
- 4.2.6 Dar apellido a la actividad de tal forma que servicios idénticos puedan parecer distintos.
- 4.2.7 Aprovechar para vender “actividad física y deporte” dada la preocupación de la población por la imagen, la salud, la recreación y la ocupación del tiempo libre.

4.3. Objetivo Estratégico: **LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE COSTES.**

Proyectos a desarrollar:

- 4.3.1 Análisis del sector y del entorno.
- 4.3.2 Análisis del público objetivo.
- 4.3.3 Evaluación de la situación competitiva de la empresa.
- 4.3.4 Análisis pormenorizado de los clientes.
- 4.3.5 Evaluación del catálogo de servicios.
- 4.3.6 Análisis y ponderación de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia.

5. OBJETIVO GENERAL: **FORMACIÓN DEL PERSONAL A TODOS LOS NIVELES.**

5.1. Objetivo Estratégico: **INCORPORAR TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA.**

Proyectos a desarrollar:

5.1.1 Formar a los empleados para la calidad total:

Esta formación debe ser estructurada y adecuada a todos los colectivos de la empresa. La formación tiene que pasar por la correcta definición de los puestos de trabajo y las tareas que en ellos hay que desarrolla, las relaciones entre empleados de una y otra categoría, el establecimiento de los puestos de mando, la actitud que deben tener ante los clientes, internos y externos, etc.

5.1.2 No se debe formar por formar:

La formación debe estar en consonancia con los puestos de trabajo que se ocupan o lo que es lo mismo, con la función que un empleado desempeñe en su puesto de trabajo.

5.1.3 Realizar un estudio previo de las necesidades o carencias de los empleados:

A través de métodos tan simples como la observación de la forma de trabajar de éstos y la consulta a los mandos intermedios y a los propios empleados.

“La calidad total empieza con formación y termina con formación”.

5.1.4 Formación para cada nivel:

Debe haber programas educativos muy detallados para cada nivel de empresa, dirigidos a los niveles de directivos, jefes de áreas, técnicos deportivos, administrativos, etc., además de cursos especiales para los departamentos.

5.1.5 Formación continuada e indefinida:

La formación ha de recibirla los empleados año tras año, es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la empresa y de los empleados.

6. OBJETIVO GENERAL: OBTENER RENTABILIDAD, AJUSTE DE COSTES.

6.1. Objetivo Estratégico: ELIMINAR LOS COSTES DE NO CALIDAD.

Proyectos a desarrollar:

6.1.1 Realizar el trabajo adecuado.

6.1.2 Ejecutar correctamente una actividad a la primera. Evitar “costes por fallos”. Estos costes surgen antes o después de que el servicio se haya realizado.

6.1.3 Evitar excesos de stocks en los almacenes,

6.1.4 Obsolescencia de materiales en stock,

6.1.5 horas extraordinarias debido a una mala planificación,

6.1.6 cambios de técnicos, lo que conlleva por pérdidas de tiempo en adaptación, costes por satisfacción / insatisfacción de los clientes,

6.1.7 Trabajos de mantenimiento mal realizados.

Existen otro tipo de costes asociados a los fallos tales como pérdida de oportunidad debido a una mala información, o a una mala planificación, otros costes pueden ser producidos también debido a la baja moral de los trabajadores.

Los costes por fallos se pueden producir en todas las áreas de la empresa, no obstante, es frecuente que se acepten como hechos normales y se pasen por alto.

Los costes de no calidad pueden suponer hasta el 25% de la facturación.

6.2. Objetivo Estratégico: IDENTIFICAR LOS COSTES DE NO CALIDAD.

Proyectos a desarrollar:

Realizar un estudio de los fallos:

6.2.1 Clientes insatisfechos.

6.2.2 Empleados desmotivados.

6.2.3 Pérdida de imagen.

6.2.4 Reducción de la productividad.

6.2.5 Disminución de usuarios.

6.2.6 Mayores costes.

6.2.7 Reducción de los beneficios o aumento de las pérdidas.

6.3. Objetivo Estratégico: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD.

Proyectos a desarrollar:

- 6.3.1 Identificar las causas raíces de todos los fallos.
- 6.3.2 Eliminar los fallos introduciendo actividades de prevención. El fallo es un suceso excepcional.
- 6.3.3 Introducir una pequeña actividad de control de la calidad para asegurarse de que el sistema de prevención funciona correctamente. De modo que, después de reducir los costes por fallos, se puede pasar a estudiar el modo de reducir los costes de gestión.

6.4. Objetivo Estratégico: ESTABLECER LOS COSTES DE CALIDAD.

Proyectos a desarrollar:

<p>COSTES DE PREVENCIÓN Todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.</p>	<p>6.4.1 Revisión de la planificación de las actividades. 6.4.2 Evaluación de las empresas que trabajan con nosotros. 6.4.3 Revisión de normativas. 6.4.4 Mantenimiento preventivo. 6.4.5 Formación de personal.</p>
<p>COSTES DE INSPECCIÓN Y CONTROL Todos los gastos realizados para controlar la calidad. Realizar auditorías no sirve de mucho, puesto que el cliente normalmente ya ha percibido el problema.</p>	<p>6.4.6 Encuestas de satisfacción a los clientes. 6.4.7 Reuniones con los clientes para conocer su grado de satisfacción. 6.4.8 Análisis del cumplimiento de la normativa.</p>
<p>COSTOS DE FALLOS INTERNOS Todos los gastos debido a la falta de calidad de los servicios o mala atención al cliente.</p>	<p>Hay que evitar: 6.4.9 Rehacer dos veces el mismo recibo. 6.4.10 Devolver su dinero al cliente insatisfecho. 6.4.11 Enviarle una carta presentando nuestras excusas. 6.4.12 Documentación que haya que rehacer. 6.4.13 Pérdida de confianza del cliente.</p>
<p>COSTOS DE FALLOS EXTERNOS Todos los gastos destinados a captar clientes para compensar la pérdida de antiguos alumnos, para contrarrestar el boca a boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.</p>	<p>6.4.14 Promoción de actividades. 6.4.15 Campañas publicitarias. 6.4.16 Cartas para recuperar a antiguos clientes.</p>

Otros costes que deben ser considerados:

1. Personal: sueldos normales y horas extraordinarias de los trabajadores que intervienen en la actividad.
2. contratación de servicios: costes asociados con la gestión y contratación de servicios indirectos.
3. compras: coste de los materiales y consumibles que se utilizan en la actividad.
4. costes corrientes: coste del espacio, la luz, el calor y la energía asociados a las actividades.
5. sistemas de apoyo administrativo: costes asociados a la nómina.
6. equipos y material inventariable: depreciación de los equipos utilizados en la actividad.

6.5. Objetivo Estratégico: CERO DEFECTOS.

Proyecto a desarrollar:

6.5.1 Elaborar un pequeño manual de calidad para los trabajadores, en el que se indicará todas las normas de calidad de la empresa, el comportamiento en el trabajo, con los clientes, cómo atenderles, cómo informarles, etc.

6.6. Objetivo Estratégico: ELABORAR UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS.

Proyecto a desarrollar:

6.6.1. Realizar un plan presupuestario de ingresos y gastos a través de un plan económico,

Estableceremos como plan de ingresos:

- Actividades dirigidas y libres.
- Publicidad.
- Servicio de rayos U.V.A.
- Servicios de peluquería y estética
- Venta de material deportivo.
- Venta de suplementación.

Y como plan de gastos:

- Estudios de mercado.
- Publicidad.
- Mantenimiento.
- Recursos Humanos.
- Compras.
- otros gastos.
- Impuestos.
- Comisiones.

La consideración conjunta de estos presupuestos dará el resultado de explotación de las actividades y servicios reflejando los beneficios esperados de la gestión.

7. OBJETIVO GENERAL: IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.

7.1. Objetivo Estratégico: DISEÑAR Y PLANIFICAR TODAS LAS ACCIONES DEL CENTRO DEPORTIVO DE FORMA QUE SATISFAGA DÍA TRAS DÍA A SUS CLIENTES.

Proyectos a desarrollar:

7.1.1 Ofrecer a los clientes servicios satisfactorios.

La empresa sólo conservará el apoyo de su base actual de clientes y sólo atraerá a clientes nuevos si elabora servicios que se ajusten a los requisitos de sus clientes.

7.1.2. El Centro Deportivo sólo será capaz de satisfacer los requisitos de sus clientes:

Si:

1. Identifique las necesidades de sus clientes.
2. Elabore servicios que se ajusten a esos requisitos.

7.1.3. Maximizar sus beneficios:

Si elabora sus servicios eficientemente. Para conseguirlo, el centro debe orientar todas sus actividades hacia la elaboración del servicio necesario con costes mínimos. Esto se puede conseguir:

1. Garantizando que el diseño de los procesos tenga como resultado servicios que se ajustan a los requisitos de los clientes, y que se pueden producir con eficiencia de costes.
2. Minimizando, al producir servicios o bienes, las ineficiencias, tales como los derroches o la repetición de tareas.
3. Revisando todas las actividades para garantizar que estén orientadas a satisfacer los requisitos de los clientes. Si no lo están, deberá estudiarse la posibilidad de cesar esas actividades.

7.1.4. Diseñar y planificar todas las acciones del centro deportivo.

Esto se consigue cumpliendo dos objetivos:

- Una concepción muy estudiada y bien diseñada del servicio que se quiera dar.
- Un sistema de organización que produzca fielmente el servicio diseñado.

La gestión de la calidad no puede realizarse de un día para otro, debe ser algo que va entrando poco a poco. El centro deportivo, debe ser consciente de que necesitará al menos dos o tres años para empezar a recoger sus frutos. Si el Centro Deportivo sigue el principio de buscar primero la calidad, sus beneficios aumentarán a largo plazo, mientras que si persigue la meta de lograra beneficios a corto plazo, perderá competitividad en el mercado y con el tiempo disminuirán sus ganancias.

7.1.5. La gerencia debe fijar políticas para la introducción y promoción de la calidad:

Esas políticas deben diseminarse por toda la organización y deben ser ejecutadas por todos los empleados. Dichas políticas deben referirse a la racionalización de la administración, a la revitalización del centro deportivo y a la voluntad de ofrecer servicios de alta calidad.

7.1.6. El trabajo en equipo es primordial para la implantación de la calidad total,

es preciso poner a disposición de todos los empleados las habilidades, instrumentos y la autoridad necesaria para investigar los problemas y para introducir mejoras.

7.1.7. Establecer normas para el sistema de gestión de calidad:

Es imprescindible elaborar unas normas si se quiere mantener un control, y poder hacer una valoración del servicio que se está ofreciendo.

Es posible implantar un sistema de gestión de calidad eficaz sin que sea homologado bajo una norma para sistemas de calidad. Cualquier empresa puede pedir la homologación ante un organismo acreditado, después de conseguirla está sujeta a auditorías periódicas de conformidad, realizadas por el organismo homologador.

El inconveniente que presenta son los costes que supone la homologación y las auditorías de conformidad subsiguientes, ya que son sufragados por la empresa que solicita la homologación. Por otra parte, presenta ciertas ventajas comerciales significativas, como son:

1. Demuestra a los clientes que el sistema de gestión de calidad ha sido evaluado como eficaz. Esto es cada vez más importante como ventaja de marketing sobre la competencia.
2. Evita la duplicación de evaluaciones por parte de los clientes. La mayoría de los clientes aceptan y reconocen la homologación bajo las normas ISO 9000. La homologación independiente ahorra tiempo y dinero, tanto al cliente como al proveedor.
3. Demuestra una actitud responsable con respecto a la calidad y a las especificaciones del producto.

Las normas sobre la calidad del servicio en la actividad física, deben ser:

- Ponderables: medir la calidad de un servicio en un gimnasio no es nada sencillo.
 - a) Elementos humanos a ponderar:
 - Acogida: sonreír, amabilidad...
 - Comunicación por gestos: mirar a los ojos, no dar la espalda, etc.
 - Comunicación verbal: saludar al cliente, llamarlo por su nombre...
 - Otros como: rapidez en resolver cuestiones, eficacia, etc.
 - b) Elementos técnicos:
 - Contenido de las sesiones: que sean adecuados al nivel y edad de los alumnos...
 - Desarrollo de las sesiones: progresión adecuada, clases divertidas, atención individualizada y colectiva del profesor, etc.
 - Material utilizado: que sea accesible, apropiado, etc.
 - c) Elementos de mantenimiento de la instalación deportiva a ponderar:
 - Aspectos de las salas: pintura, iluminación, decoración, mobiliario, etc.
 - Temperatura: en vestuarios, servicios, salas, agua caliente, etc.
 - Material fungible: estado de conservación, colocación en el sitio apropiado, etc.
 - Comunicación visual: todos los elementos físicos que contribuyan a aumentar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente, como carteles y señalización.
 - Comunicación escrita: folletos, hojas de información, etc.
 - Limpieza e higiene: vestuarios, peluquería, estética, salas, pasillos, etc.
 - Seguridad: cuidar que no haya ningún elemento que pueda producir un accidente. Control de extintores, normas a seguir en el caso de

evacuación o atención a accidentados, botiquines adecuados a las normativas vigentes, etc.

- Expresarse desde el punto de vista del cliente. En lo que el cliente espera recibir de la empresa. Esto permite que todos en la empresa sepan lo que deben de hacer y sobre todo por qué lo hacen.

El cliente espera tener puntual información de todos los hechos que se producen en el centro y que le afectan, tales como: horario del centro y de las actividades, así como los cambios que en ellos se produzcan, cierre por vacaciones o festivos, etc.

- Servir a la organización de arriba abajo. Las normas hay que comunicarlas y difundirlas por la empresa, para lo cual hay tres sistemas:
 - a) Información: a través de comunicaciones directas, reuniones informativas, tablones de anuncios, etc.
 - b) Formación: a través de cursillos de duración determinada, reuniones en las que se traten estos temas, hojas o folletos informativos, carteles, etc.
 - c) Apadrinamiento: supone el que un empleado cualificado enseña a otro el trabajo que hay que hacer y deja que la persona pruebe sin dejar de vigilarla, la corrige y la sigue durante cierto tiempo, corrigiéndola nuevamente todos los errores que cometa.

La normativa de la propia organización debemos clasificarla en:

- Normativa de Recursos Humanos:
 1. convenio laboral.
 2. premios y sanciones.
 3. etc.
- Normativa de funcionamiento (administración, mantenimiento, conservación, etc.)
 1. Encendido y apagado de luces, calderas, etc.
 2. arqueo de valores.
 3. etc.
- Normativa técnico deportivas:
 1. programas deportivos (actividades, formas de enseñanza, nº de alumnos clase/profesor, duración de las sesiones, etc.)
 2. etc.
- Normativa de atención al cliente:
 1. reclamaciones.
 2. Robos y objetos perdidos.
 3. Actividades para jubilados.
 4. uso de la sauna.
 5. etc.

* Véase en el anexo nº 3 algunos ejemplos de cómo realizar un seguimiento de control de la calidad.

7.1.8. Mejorar el sistema de quejas y reclamaciones:

Es importante tener una buena gestión de quejas, deslindando las infundadas de las fundadas, y negociando siempre con el cliente de manera diplomática y sagaz.

De un tratamiento racional de las quejas se adquiere información para configurar y diseñar la política de actividades y atención al cliente de la empresa, así como, en algunos casos las variantes de marketing, promoción y publicidad.

En una buena gestión de quejas es necesario:

- Determinar quién y cómo se deben escuchar las quejas y sugerencias, que consideración se las debe dar y quién debe responder.
- Analizar los motivos de las quejas y ver cuáles son las expectativas de los clientes.
- Preparar las respuestas, respondiendo al cliente más allá del objeto aparente de su reclamación.
- Pilotar el “feed-back” difundiendo inteligentemente los resultados, dentro y fuera de la empresa.
- Involucrar al personal de la empresa en la cultura del servicio al cliente. Realizar el análisis coste/beneficio de la implantación de un sistema de gestión de reclamaciones y sugerencias.
- Optimizar los canales de comunicación con los clientes.
- Capacitar a los empleados para que se conviertan en la mejor garantía del servicio de la empresa.
- Medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Medir el grado de satisfacción de los empleados.
- Medidas para recuperar a los clientes que han abandonado.
- Obtención de información útil a través del cliente perdido.
- Identificar al cliente insatisfecho a tiempo.
- Analizar el índice de pérdida de clientes.

La organización de un sistema de atención al cliente en un centro deportivo debe comenzar por facilitar la propia queja o reclamación a través de una hoja de reclamación diseñada por el centro.

Hay muchos más descontentos que remitentes de quejas. Tan solo 4 de cada 100 personas descontentas, como promedio, escriben una carta de reclamación.

Las quejas y reclamaciones son muy importantes para conocer el nivel de calidad de los servicios en un centro deportivo, aunque no constituyen un indicador único del nivel de insatisfacción de los clientes, dado que la gran mayoría de éstos no se quejan.

El responsable máximo del centro deportivo debe ocuparse para que su servicio de atención al cliente sea exquisito y con él la atención a las quejas, reclamaciones o sugerencias.

* Véase en el anexo nº 4 ejemplos de modelos de impresos de quejas o reclamaciones.

9.- CONTROLAR Y EVALUAR:

Para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos debemos implantar un sistema de control, es decir un sistema por el cuál dispongamos de la información necesaria sobre ese grado de cumplimiento, y analizar esa información y compararla con los marcos de referencia que nos hayamos dado, es decir, evaluar.

Para controlar y evaluar la implantación y el desarrollo de la planificación estratégica es necesario dotarnos de unas herramientas lo más objetivas posibles: los indicadores. Éstos cuantifican los objetivos generales y estratégicos para poder saber si los hemos alcanzado plenamente, si lo hemos hecho parcialmente, o si estamos equivocados en nuestra dirección.

La agrupación de los indicadores en función de los objetivos a lograr se denomina EL CUADRO DE MANDO.

Estos objetivos los agrupamos en cuatro grandes grupos que están relacionados entre sí, y son:

1. PERSPECTIVA FINANCIERA.
2. PERSPECTIVA DEL CAPITAL RELACIONAL.
3. PERSPECTIVA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL.
4. PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO.

1.-PERSPECTIVA FINANCIERA:

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, en una mayor rentabilidad.

En primer lugar, identificaremos los factores claves de gestión, o sea, los puntos críticos que son factores determinantes e importantes en esta perspectiva financiera. Podemos seleccionar los siguientes:

- Crecimiento.
- Rentabilidad.
- Sostenibilidad.

Dentro de estos factores podemos diferenciar:

1. Crecimiento de ingresos o volumen de negocio.

INDICADORES:

% de crecimiento de las ventas.

% incremento de cifra de negocios.

2. Incrementar ingresos por clientes:

INDICADORES:

% de variación por venta cruzada.

3. Crecimiento de nuevos clientes por segmentación de mercado, por zonas geográficas.

INDICADORES:

% metros cuadrados por socio.

%aumento cuota de cliente por segmentación.

4. Aumento de la rentabilidad de los clientes:

INDICADORES:

% rentabilidad por cliente.

% valor de vida del cliente.

2.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL RELACIONAL:

Los factores claves de gestión para la perspectiva del capital relacional que podemos identificar en nuestra organización son:

- Satisfacción de clientes.

- Fidelización de clientes.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.

1. Retención de Clientes:

INDICADORES:

% de deserción de clientes (bajas/ total clientes)

% retención de clientes (clientes retenidos/total clientes)

2. Fidelización de clientes:

INDICADORES:

% clientes que renuevan su abono.

Clientes que utilizan las instalaciones más de 100 días al año.

3. Adquisición de clientes por referencias:

INDICADORES:

% de variación de clientes por referencias.

% clientes captados por referencias/ clientes perdidos.

4. Satisfacción del cliente:

INDICADORES:

Tasa de satisfacción del cliente (encuestas)

Evolución de las quejas, reclamaciones...

Factores diferenciales: En esta perspectiva es clave y fundamental el diseñar una propuesta de valor diferenciada para alcanzar los objetivos relacionales. Factores exclusivos y únicos que nos hagan diferenciarnos de nuestros competidores. Sin duda el componente del servicio al cliente asume un papel cada vez más importante porque es lo que marca la diferencia competitiva. Cuando se incorpora un servicio excelente como elemento diferencial, se disfruta de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, obteniendo un mayor índice de fidelización de clientes y una mayor rentabilidad.

A continuación estableceremos los factores diferenciales y sus indicadores:

1. Ser puntuales en nuestros servicios.

INDICADORES:

Tiempo medio de retraso en realización de servicios.

Tiempo medio de retraso en entrega de productos.

2. Alargar horarios de apertura:

INDICADORES:

Tiempos de entrada y salida.

3. Optimizar el tráfico de abonados por franja horaria:

INDICADORES:

Nº de usuarios por franja horaria.

4. Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de información sobre servicios:

INDICADORES:

Tiempo medio de respuesta en informar.

Quejas recibidas por demora.

5. Aumentar la calidad percibida por nuestros clientes:

INDICADORES:

Índices de calidad percibida por nuestros clientes (mediante encuestas)

Índices de calidad percibida por clientes de la competencia.

6. Mejorar la calidad de nuestros servicios:

INDICADORES:

Número de reclamaciones de clientes.
% de reclamaciones recibidas entre servicios totales prestados.

3.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL:

El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Los factores claves de gestión para el capital estructural son:

- Atención al cliente.
- Mantenimiento/limpieza.
- Gestión de horarios.
- Programas de fidelización.
- Identidad corporativa.
- Prevención de riesgos y seguridad en las instalaciones.
- Marketing y comunicaciones.

Vamos a establecer los indicadores para cada factor:

1. Mejorar el servicio de mantenimiento:

INDICADORES:

Coste de mantenimiento.

Tiempo de respuesta en servicio de asistencia técnica.

2. Mayor productividad y eficiencia comercial:

INDICADORES:

Ventas por vendedor.

Ofertas presentadas por empleado.

Ventas cerradas por empleado.

4.-PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO:

Las empresas en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos, son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y los clientes y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

La perspectiva del capital humano, se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender.

Entre los factores claves de gestión podemos seleccionar los siguientes:

- Formación.
- Competencias.
- Habilidades.
- Experiencia.
- Liderazgo.
- Estructura del personal.
- Satisfacción del personal.

- Lealtad del personal.
- Etc.

Por último, definiremos los indicadores para estos factores de gestión.

1. Para mejorar la actitud del personal.

INDICADORES:

Absentismo.

Accidentes.

2. Mejora de la satisfacción del empleado:

INDICADORES:

Encuesta periódica.

3. Incremento en formación:

INDICADORES:

Gasto medio de formación por empleado.

Tiempo de formación por empleados. (Horas)

% de empleados que participan en programas de formación y desarrollo.

Gasto por empleado en formación y desarrollo personal.

Numero de cursos realizados.

Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación.

4. Aumento de la retención de empleados:

INDICADORES:

Antigüedad media de los empleados.

Ingresos/ coste salarial.

Beneficio por empleado.

Producción obtenida por empleado.

Servicios prestados por empleado.

Clientes captados por empleado.

5. Incremento en la motivación de los empleados.

INDICADORES:

Número de sugerencias realizadas por el personal.

Número de sugerencias puestas en práctica.

Índice de absentismo.

Índice de clima laboral.

Índice de motivación.

% de empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejora.

NIVELES OBJETIVO: una vez que hemos establecido los indicadores para medir los resultados que vamos obteniendo, necesitamos controlar dichos resultados para saber cómo lo estamos haciendo. Para ello definiremos los niveles objetivos para cada indicador.

Si no alcanzamos el nivel objetivo que nos hemos marcado, estudiaremos con detenimiento el “por qué”, y dar paso al plan de acción para esta desviación concreta y así focalizarnos en su corrección, analizando la causa, corrigiendo lo negativo y extrapolando lo positivo.

Dentro de estos niveles objetivos, podemos distinguir:

NIVEL OPERACIONAL: cuando efectuamos un seguimiento periódico y formal (mensual o bimensual) mediante el análisis del grado de cumplimiento de los proyectos y acciones a desarrollar.

NIVEL ESTRATÉGICO: se realiza anualmente.

A continuación estableceremos los niveles objetivos (en este caso estratégicos) para algunos indicadores:

1.- PERSPECTIVA FINANCIERA:

NIVELES OBJETIVO:

- 25% de crecimiento de las ventas.
- 2% de incremento de la cifra de negocios.
- 5% de variación por venta cruzada.
- 2 metros cuadrados por socio.
- 10% aumento cuota de cliente por segmentación.
- 0,3% rentabilidad por cliente.

2.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL RELACIONAL:

NIVELES OBJETIVO:

- 50% de deserción de clientes (bajas/ total clientes)
- 20% retención de clientes (clientes retenidos/total clientes)
- 30% clientes que renuevan su abono.
- 80% Clientes que utilizan las instalaciones más de 100 días al año.
- 50% clientes captados por referencias/ clientes perdidos.
- 80% Tasa de satisfacción del cliente (encuestas)
- 2% Evolución de las quejas, reclamaciones....
- 70% de calidad percibida por nuestros clientes (mediante encuestas)

3.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL:

NIVELES OBJETIVO:

- 5% Coste de mantenimiento.
- 0,5% Ventas por vendedor.
- 5% Ofertas presentadas por empleado.
- 3% Ventas cerradas por empleado.

4.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO:

NIVELES OBJETIVO:

- 1% de absentismo.
- 0,2% de accidentes.
- Encuestas periódicas.
- 3% en gasto de formación por empleado.
- 2% empleados que participan en programas de formación y desarrollo.
- 3% de gasto por empleado en formación y desarrollo personal.
- 8% sugerencias realizadas por el personal.
- 4% Número de sugerencias puestas en práctica.
- 10% de empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejora.

AUTOMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Disponer de una herramienta automatizada para controlar el grado de cumplimiento de los indicadores y de sus niveles objetivo, sin duda, nos ayudará a tomar las acciones correctoras que deben emprenderse en caso de desviaciones de una manera mucho más ágil, rápida y sencilla.

Podemos utilizar para ello la integración de nuestro propio cuadro de mando relacional en el sistema informático de la organización.

Una aplicación informática a medida, estándar o bien hojas de Excel, según el nivel de datos a trabajar.

10.- LA RETROALIMENTACIÓN:

El objetivo del proceso de seguimiento y evaluación del plan estratégico es la retroalimentación. Es decir, establecer los sistemas de información necesaria a todos los niveles para actualizar permanentemente los objetivos y estrategias de la organización.

El proceso de planificación estratégica es un elemento vivo, que necesita permanentemente cada año una revisión total, que tendrá en cuenta tanto la información que le suministramos como las variaciones del entorno y la formulación de nuevos objetivos.

La retroalimentación cumple las siguientes funciones:

- MODIFICAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.
- INSISTIR O REFORZAR ACTUACIONES.
- DEFINIR PRIORIDADES Y PROBLEMAS.
- CORREGIR INDICADORES.
- CORREGIR PLANTEAMIENTOS DE METODO.
- MOTIVAR.

11.- CONCLUSIÓN:

Podemos concluir el desarrollo de esta planificación estratégica, diciendo, que no solamente se debe conocer al cliente, sino que un buen gestor debe conocer en profundidad a la competencia, saber cuales son sus puntos débiles y fuertes para poder enfrentarse a ella. El realizar una gestión de calidad, nos dará las herramientas para conocer apropiadamente a la competencia y a nuestro propio cliente, con el fin de fidelizarlo y asegurar el éxito en la gestión.

Este tipo de gestión nos ayudará a tomar mejores decisiones en la dirección del centro deportivo y ofrecer los servicios y actividades más apropiados a la demanda, con instalaciones, profesorado y profesionales más actualizados.

Con esta gestión, encontraremos las fórmulas de comunicación más idóneas para llegar mejor a los clientes, para dar a conocer la oferta de servicios que realiza el centro y tener ventajas diferenciales con respecto a otros centros deportivos que nos llevarán al éxito en la gestión.

La calidad es un desafío constante de mejora que se debe aplicar para afrontar la dura competencia.

El centro debe ser consciente de la necesidad de introducir el criterio de calidad en todas las áreas de la empresa para alcanzar el nivel de “calidad total”.

Los resultados de la gestión de la calidad total en la empresa son múltiples, se pueden resumir en tres los grandes beneficios:

1. Mejora de la calidad a un menor coste, o en el peor de los casos a un coste similar al que obtiene el centro deportivo, lo cual mejorará la cuenta de resultados.

2. Satisfacción de la clientela, al obtener mejor calidad con los mismos precios.
3. Mejora de la autoestima de todo el personal implicado, lo que repercutirá en su rendimiento, mejorando la productividad.

La principal responsabilidad del director del centro deportivo, debe ser, por tanto, la ejecución a largo plazo de todas las actividades y funciones bajo los criterios de calidad total, tanto interna como externamente,, trasladando este valor añadido al cliente. Debe conseguir la óptima calidad en los diferentes procesos internos de la empresa y obtener servicios bajo los estándares de calidad fijados.

ANEXOS:

ANEXO N° 1:

TEST DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES.

1.- CUESTIONARIO DE ENTRADA O INICIAL:

CLIENTE:

AÑO DE NACIMIENTO:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

ESTUDIOS:

PROFESIÓN:

OBJETIVOS POR LOS QUE INGRESA EN NUESTRO CENTRO:

Mejora de la forma física general

Recuperación funcional

Práctica de una actividad deportiva

Adelgazar

Preparación para oposiciones

Mejora de la imagen

Mejora de destrezas físicas (coordinación, equilibrio...)

Problemas de espalda

Recomendación médica

Práctica de un deporte preferido

Ocupación activa del tiempo libre

Conocer gente

Hacer amigos

Otros motivos

¿POR QUÉ HA ELEGIDO NUESTRO CENTRO?

Recomendación de un familiar

Recomendación de un amigo

La cercanía al domicilio

La cercanía al centro de trabajo

Por conocerlo a través de publicidad en buzón/ correo

Por conocerlo a través de publicidad en la calle

Por conocerlo a través de publicidad en el trabajo

Por prestigio

Por sus profesores

Por otros motivos

2.- CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS EN ACTIVIDADES DIRIGIDAS.

INSTALACIÓN:

ACTIVIDAD QUE REALIZA:

HORARIO:

DIAS DE ACTIVIDAD:

EDAD DEL ALUMNO:

SEXO:

PROFESIÓN O ESTUDIOS:

1.- ¿Está satisfecho en general por los servicios que recibe?

SI – REG - -NO

2.- ¿Cómo le llegó la información sobre la existencia del Centro Deportivo?

Por la empresa u otros medios de comunicación.

Por un familiar o amigo.

Por teléfono.

Por un folleto.

Otros.

3.- ¿Cómo se informó de las actividades que realiza?

Por la prensa.

Por un familiar o amigo.

Por teléfono.

Por un folleto.

En las oficinas de la instalación.

Otros.

4.- ¿Qué le ha motivado a incorporarse a nuestras actividades?

Amistad con un alumno.

Prestigio del centro.

Adecuada relación calidad/servicio/precio.

Por la calidad de las instalaciones.

Por la calidad del profesorado.

Por la proximidad de la vivienda.

Por la proximidad al trabajo.

Otros.

5.- ¿Qué otros aspectos le ofrecen la suficiente garantía de que va a lograr satisfacer sus intereses?

Hacer amigos.

Encontrarse bien físicamente.

Sentirse joven.

Adelgazar.

Rehabilitación o recuperación por un problema físico.

Por divertirse.

Por aprender a practicar deporte.

Por sentirse más relajado.

Por ocupación del tiempo libre.

Otros.

6.- ¿Cuánto tiempo piensa seguir realizando actividad física en nuestras instalaciones?

1 año.

2 años.

3 años o más.

7.- ¿Le atendieron bien en la recepción de la instalación, dándole la información adecuada y de forma correcta?

SI – REG. – NO

8.- ¿Qué mejoraría usted respecto al punto anterior?

9.- ¿Le parece correcta la atención que recibe por parte de los empleados?

SI – REG. – NO

10.- Díganos si a su juicio hay algo que se puede mejorar respecto al punto anterior.

11.- ¿Considera que están los vestuarios y servicios con una limpieza aceptable?

SI – REG. – NO

12.- ¿Está el agua de las duchas a la temperatura adecuada generalmente?

SI – REG. – NO

13.- Las salas de actividades y el gimnasio en general ¿tiene el grado de limpieza adecuado?

SI – REG. – NO

14.- El material utilizado en las actividades ¿está en buenas condiciones y resulta suficiente?

SI – REG. – NO

15.- ¿Le parece correcto el contenido de las clases?

SI – REG. – NO

16.- ¿Son las clases variadas y entretenidas?

SI – REG. – NO

17.- ¿Se encuentra motivado por el profesor?

SI – REG. – NO

18.- ¿Le informa el profesor de otras actividades que se realizan en las instalaciones?

SI – REG. – NO

19.- ¿Se organizan actividades fuera de las clases?

SI – REG. – NO

20.- ¿Le parece que el profesor lleva preparada las clases con anterioridad?

SI – REG. – NO

21.- ¿Qué opinión le merece el profesor?

22.- En su opinión díganos todos los aspectos que se podrían mejorar en el desarrollo de las actividades.

23.- ¿Le parece bien las ofertas de actividades que tenemos?

SI – REG. – NO

24.- ¿Qué otras actividades le gustaría realizar en nuestro centro?

25.- ¿A qué horario asiste?

26.- ¿Le parecen correctos los horarios de las actividades?

27.- ¿Qué otra oferta de horarios le podría interesar?

28.- ¿Le parece adecuado el precio que paga por el servicio que recibe?

29.- ¿Estaría dispuesto a pagar más si mejoraran algunos de los aspectos que usted nos ha sugerido?

30.- Si tiene alguna sugerencia que hacernos que sirva para mejorar el servicio, hágala a continuación pero de forma muy clara y breve.

Fecha-----

ANEXO N ° 2:

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS:

CUESTIONARIO TIPO 1:

1.- ¿Están los clientes satisfechos de su nivel de calidad?

- Hay que hacer investigación para conocer el nivel de calidad percibida por nuestros clientes.
- Investigación cualitativa y cuantitativa.
- Auditoría con empresas externas.
- Medir procesos y satisfacción.

Es importante hacer la investigación con clientes que hayan utilizado el servicio recientemente:

- Dan opciones más concretas.
- Evalúan la prestación completa.
- Destacan los problemas de falta de calidad.

2.- ¿Es el nivel de quejas o reclamaciones, una buena medida de la satisfacción de los clientes?

- Es sólo un indicador.
- El nivel de insatisfacción puede ser mayor:
 - Está comprobado que del total de clientes insatisfechos son muy pocos los que reclaman.
 - Un alto porcentaje no reclama (no se quejan porque piensan que no vale la pena o porque no saben como hacerlo).
 - Sólo un porcentaje muy pequeño reclaman (de los cuales algunos se quejan y son atendidos y otros se quejan y siguen insatisfechos porque han sido mal atendidos o simplemente se les ha rechazado).

3.- ¿Cuánto le cuestan al centro deportivo los errores? (coste de la no calidad)

- Lentitud de reacción ante una avería prevista o imprevista.
- No sustituir a un profesor enfermo.
- Trato inapropiado a los clientes.
- Retraso en los comienzos de las actividades.

4.- ¿Qué beneficio se obtiene de la “no calidad”?

- Con la falta de formación o reciclaje de los técnicos deportivos.
- Con la falta de formación o reciclaje del resto del personal.
- Con el aumento del n ° de alumnos por metro cuadrado de la sala o por profesor.
- Por no renovar los equipamientos.

5.- Puede ofrecer el centro deportivo mejor calidad que los competidores?

- Búsqueda y análisis de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas.
- Implantación de nuevas técnicas o tecnologías.
- Aplicación y comunicación de la ventaja diferencial de mi oferta de servicios.

6.- ¿Hay formas efectivas de resarcir a los clientes insatisfechos?

- Tendencia de la organización a trabajar con la filosofía del “cero defectos”.

- Facilitar y estudio posterior de las quejas.
- Atención y corrección de errores.
- Comunicación con el cliente insatisfecho.

CUESTIONARIO TIPO 2:

- 1.- ¿Qué servicios o actividades ofrece este centro deportivo que no proporcionan otros?
- a) Mejores servicios. SI – NO
 - b) Valores añadidos. SI – NO

En caso afirmativo, ¿Cuáles?

- c) Servicios complementarios como alquiler de taquillas, precios especiales, etc.
SI – NO

En caso afirmativo, ¿Cuáles?

- d) Un trato personal especial SI – NO.

2.- ¿De qué forma atienden?

- a) Con amabilidad y simpatía. SI – NO.
- b) Con eficacia profesional. SI – NO.
- c) Como si yo fuera su mejor cliente. SI – NO.
- d) Servicialmente pero sin servilismo. SI – NO.

3.- Expresar aquellos detalles de la atención al cliente que más gustan:

CUESTIONARIO TIPO 3:

1.- Con respecto a las personas que no conocen el centro deportivo

- a) ¿Son las instalaciones un gancho para los clientes potenciales?
- b) Si una persona se ha informado en la recepción:
 - ¿Se le ha informado adecuadamente?
 - ¿Ha reservado su plaza?
- c) ¿El centro deportivo tiene buena reputación dentro de la zona?
- d) ¿La calidad y el precio son atractivos?

2.- Para los clientes en activo:

- a) ¿Son adecuados los servicios que presta el centro?
- b) ¿Ofrece alguna ventaja sobre la competencia?
- c) ¿La atención al cliente es la adecuada?
- d) ¿Cumple con las especificaciones técnicas en los servicios?
- e) ¿Es adecuada la relación precio-calidad de los servicios?
- f) ¿Da adecuada respuesta a las quejas?
- g) ¿Hay razones para que el centro sea recomendado por los clientes habituales?

3.- Respecto a los clientes que se han dado de baja en el centro:

- a) ¿Hay preocupación en saber por qué abandonan los clientes?
- b) ¿Se pone el remedio adecuado a los fallos?
- c) ¿La oferta de servicios es la adecuada?

ANEXO N° 3:

COMO REALIZAR UN SEGUIMIENTO DE CONTROL DE LA CALIDAD:

SERVICIO DE SEGUIMIENTO Y control de calidad
INFORME GENERAL DE LA INSTALACIÓN
INSTALACIÓN:
FECHA:
VISITA REALIZADA POR:
EN COMPAÑÍA DE:
DURACIÓN DE LA VISITA:
FECHA VISITA ANTERIOR:
CAMBIOS MÁS SIGNIFICATIVOS OBSERVADOS DESDE ENTONCES:
OBSERVACIONES MÁS RELEVANTES:
RECOMENDACIONES:

ESTADO GENERAL DE LA INSTALACIÓN DEPORTIVA:

- a) Aspecto general.
- b) Pintura.
- c) Pavimento y suelo.
- d) Mobiliario.
- e) Equipamiento.
- f) Iluminación.
- g) Ventilación.
- h) Limpieza General.
- i) Señalización.
- j) Cerramiento.
- k) Accesos.

VESTUARIOS Y ASEOS DE USUARIOS:

- a) Señalización.
- b) Perchas fijas.
- c) Ventilación.
- d) Taquillas.
- e) Sala vestuario.
- f) Sala duchas.
- g) W.C.
- h) Secadores.

- i) Lavabos.**
- j) Bancos.**
- k) Iluminación.**
- l) Espejos.**
- m) Aspecto general.**

DEPENDENCIAS DE ALMACÉN:

- a) Ubicación.**
- b) Acondicionamiento general y limpieza.**
- c) Organización y control**
- d) Acopio de material.**
- e) Chatarra o material inservible.**
- f) Estado del material.**

DEPENDENCIAS DE SERVICIOS TÉCNICOS:

- a) Estado general.**
- b) Válvulas y mandos.**
- c) Iluminación.**
- d) Limpieza.**
- e) Cuadro eléctrico.**
- f) Herramientas.**
- g) Extintores.**
- h) Acceso.**

ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS USUARIOS:

- a) Oficina. (Mañana/tarde)**
- b) Director encargado. (Mañana/tarde)**
- c) Profesor responsable. (Mañana/tarde)**

Observaciones:

- **¿Se forman colas?**
- **¿Hay lista de espera de actividades?**
- **¿Se han pasado cuestionarios a los alumnos?**
- **¿Se controla la rotación de alumnos?**
- **¿Se realizan actividades complementarias?**

RECLAMACIONES:

- a) Actividades dirigidas.**
- b) Deficiencias varias.**
- c) Tarifas.**
- d) Robos o incidentes.**
- e) Siniestros.**
- f) Otros.**

INFORMACIÓN AL USUARIO:

- a) Señalización de unidades deportivas y dependencias.
- b) Información expuesta en paneles de anuncios.
- c) Información en folletos, hojas, etc.
- d) Otras formas de información. (telefónica, etc.)

EMPLEADOS: (PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO)

- a) Uniformes.
- b) Carnet de identificación.
- c) Higiene personal.
- d) Dinámica general de trabajo.

ANEXO N ° 4:

IMPRESOS DE QUEJAS O RECLAMACIONES:

IMPRESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DE UNA QUEJA:

Oportunidad para mejorar	Fecha de la reclamación:	Centro:
DATOS DEL CLIENTE Nombre y apellidos: Dirección: Teléfono: Otros datos:	OBJETO DE LA RECLAMACIÓN	
SOLUCIÓN ACORDADA Fecha de la solución:	OPINIÓN DEL CLIENTE TRAS LA SOLUCIÓN DE LA RECLAMACIÓN Fecha:	
Empleado que ha abordado la reclamación Fecha:	Acuerdo de la dirección Firma: Fecha: Sello de registro	

HOJA DE SUGERENCIA O RECLAMACIÓN.

**SERVICIO CONTROL DE CALIDAD
AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

INSTALACIÓN-----FECHA-----

DATOS DEL USUARIO/A (Por favor escribir fuerte y con letra clara) NOMBRE Y APELLIDOS EDAD DOMICILIO C.P. DNI TELÉFONO
EXPONE:
SOLICITA:

FORMA EN QUE PREFIERE LA CONTESTACIÓN:

Carta a domicilio Fax, n ° Correo electrónico

**REGISTRO DE ENTRADA
(A rellenar por la entidad)**

FECHA Y FIRMA DEL USUARIO

SR. DIRECTOR.....

BIBLIOGRAFÍA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES. Fernando Paris Roche.

DIRECCIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS: PRINCIPALES FUNCIONES Y HABILIDADES DEL DIRECTOR DEPORTIVO. Sergio Pablo Quesada Rettschlag y María Dolores Díez García.

HACIA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS CENTROS DEPORTIVOS. LA CALIDAD TOTAL, HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE EN LA GESTIÓN. Pablo Sánchez Buján.

TÉCNICAS DE MARKETING DEPORTIVO. Pablo Sánchez Buján.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEPORTIVA LOCAL. Juan A. Mestre Sancho.

RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL MERCADO. Walter Schupnik.

MONOGRAFÍAS. Raúl Abad Artuñedo.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UN CENTRO DEPORTIVO. Pablo Sánchez Buján.

CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL. Carlos González.

DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES, INSTALACIONES Y ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. Manual del Alumno. Master en Gestión y Dirección Deportiva UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. Fernando Paris Roche. APF Grupo consultores del deporte.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS. Dr. Roberto Luna-Arocas y Dra. M^a Carmen Saorín-Iborra.

CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEPORTIVA. Apuntes Master en Gestión y Dirección Deportiva UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. Francisco Javier Miranda González.