

Boni Teruelo Ferreras,

Llicenciat en Educació Física (INEF-Madrid),

Master en Gestió d'Empreses

(Universitat del País Basc),

Master en Gestió de Centres d'Oci

(Universitat de Deusto),

*Director Gerent de l'Institut Municipal d'Esports de
l'Ajuntament de Santurtzi, Biscaia.*

DUES EINES PER A LA MILLORA DE LA GESTIÓ DE LES ENTITATS ESPORTIVES MUNICIPALS: La planificació estratègica i la gestió de la qualitat dels serveis (1)

Paraules clau: entitat, entorn, anàlisi, diagnòstic, punts forts i punts febles, oportunitats i amenaça, potencialitat, vulnerabilitat, elecció d'estratègies, qualitat, indicadors de qualitat, el personal en contacte.

Resum

Tothom sap que la millora i la modernització de la gestió del conjunt de l'Administració pública és una autèntica i peremptòria necessitat de la qual no s'escapa la gestió de les entitats esportives municipals, siguin organismes autònoms o serveis integrats.

Avui dia en què per a alguns sembla que la gestió privada és la solució més convenient per reduir/eliminar el cost dels serveis esportius que ofereix per l'Administració local, seria molt raonable que, en primera instància es fes l'esforç necessari per millorar la gestió sense necessitat de canviar tan radicalment la forma de provisió d'aquests

serveis, ja que la privatització no és l'únic camí possible, ni necessàriament el millor.

Per enumerar algunes raons que donin suport a l'afirmació anterior diguem que la privatització, si és que es pot anomenar així el que en realitat és una concessió administrativa, no és el remei que tot ho resol, com així ho demostra l'experiència, tot i que opinions interessades s'entestin a fer-ho veure.

Perquè en la majoria dels casos, això és en entitats que estan en funcionament, la privatització de la gestió a penes és possible a causa dehi ha les càrregues estructurals i/o conjunturals que suporten aquelles entitats (sobretot de personal i obligacions sociopolítiques amb clubs, centres escolars, col·lectius desfavorits, subvencions, despeses de promoció, política de preus públics, etc.) i la impossibilitat de transferir aquestes càrregues a les empreses privades que pugnen per aquesta concessió.

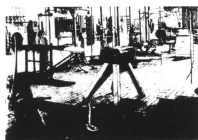
Perquè no hi ha prou marge potencial en la millora de la gestió i, per tant, de la rendibilitat econòmica de les instal·lacions esportives actuals, com per absorbir el justificat benefici industrial al qual legítimament aspiren les empreses, a més de suportar el

cost de reconversió de les càrregues abans esmentades. En aquest sentit, es fa necessari assenyalar que el cost de l'anomenat esport municipal, diguem-ho amb fermesa, no és el principal responsable de la malaurada situació econòmica de la hisenda local, ja que l'aportació econòmica a les seves entitats esportives se situa entre l'1% i el 4% del pressupost ordinari dels ajuntaments. Sembla, per tant, més recomanable començar per corregir altres capítols i aportacions de més envergadura.

No obstant això, és una exigència ineludible millorar la gestió de les entitats esportives municipals, així com els seus resultats econòmics, esportius i socials, a través de l'aplicació d'eines de gestió vàlidament contrastades, com són, entre altres, la planificació estratègica i la gestió de la qualitat.

Qüestions que es plantegen amb caràcter previ

Abans d'abordar els temes centrals de l'article, se'ns plantegen les qüestions que s'assenyalen a continuació, que en



cada cas i entitat hauran d'obtenir la resposta específica.

Les qüestions inicials a debatre es relacionen amb què entenem per planificar, preveure, anticipar, analitzar i diagnosticar la gestió de les entitats esportives? Requereix una reflexió i estudi previ, continu i sistemàtic? Altres preguntes que ens sorgeixen són: es planifica amb un termini raonablement llarg la gestió de les entitats esportives? Si la resposta és afirmativa, això contribueix d'alguna manera a millorar la gestió i la prestació dels serveis esportius que oferim? És aquesta una forma de millorar la qualitat de la prestació? Què entenem per qualitat de la prestació? Quins elements intervenen en la percepció de la qualitat dels serveis? Quin paper juga el personal de primera línia, el que està en contacte amb el públic?

Procés operatiu de la planificació estratègica en les entitats municipals que ofereixen serveis esportius

No sé fins a quin punt coincideixo amb vostès, però tinc la convicció que les entitats esportives (públiques o privades, grans o petites) no s'han caracteritzat per un gran desenvolupament de la funció planificadora, reflexiva, anticipativa, ni per prestar excessiva atenció a la qualitat dels serveis oferts. Estarem d'acord a reconèixer que els professionals que han obert camí en la gestió esportiva —als quals hem d'agrair tantes coses, tot sigui dit— han estat més ocupats i preocupats per resoldre qüestions del dia a dia, fins i tot en algunes ocasions intentant assegurar el més vital de la supervivència personal i professional, tal com reconeixement de les seves funcions, nivell salarial, defensa del seu lloc de treball, etc.

Superada, crec, aquesta fase, ens trobem en l'actualitat davant una nova perspectiva: planificar el futur cada vegada és més necessari en un entorn social de canvi accelerat i cada vegada més exigent en els serveis que demanda. I això significa que hem de mirar cap a l'horitzó llunyà, en la direcció adequada, i fixar-hi els objectius a llarg termini. Per això cal que ens lliurem de les qüestions rutinàries i de les gestions operatives del dia a dia fent una aturada per tal de reflexionar, per planificar.

Aquesta nova actitud directiva consisteix bàsicament en preveure un conjunt d'accions alternatives i seleccionar les que més contribueixin a assolir la missió i els objectius fonamentals fixats a llarg termini.

També és un procés continu i sistemàtic de presa de decisions empresarials. Des d'una perspectiva interna, la planificació estratègica integra la missió, els principis, les polítiques generals, els objectius i els programes, els

controls i l'avaluació dels resultats, en un tot coherent i contribueix a eliminar conflictes entre ells.

Per a això es fa necessari obtenir informació de la mateixa entitat esportiva a través de l'anàlisi interna i de l'entorn extern que l'afecta. Amb aquesta informació degudament gestionada podrem assignar eficientment recursos, tasques i persones; involucrar tots els nivells de l'organització en el projecte comú; establir les condicions per a l'avaluació i el control de les accions; en definitiva, per possibilitar que passin fets que sense planificació no passarien. La planificació, així entesa, constitueix el nexe d'unió o relació d'intercanvi entre l'entitat esportiva amb els seus recursos disponibles o aconseguibles i el ciutadà-client i les seves necessitats esportives, la qual cosa facilita enormement l'objectiu de fer coincidents oferta i demanda (la qual cosa significa ser competents i competitiu) (veure figura 1).

A l'esquema general de planificació (veure figura 2) podem observar les fases per realitzar una correcta planificació de l'entitat esportiva amb visió estratègica.

La fase filosòfica, la més política podríem dir, correspon a la definició o, si

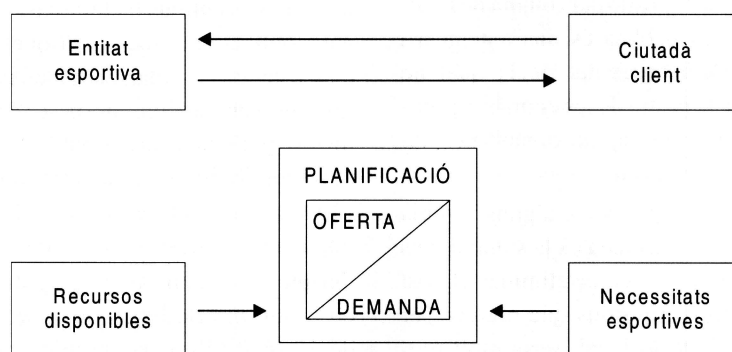


Figura 1. Relació d'intercanvi entitat-entorn
(Boni Teruelo, 1995)

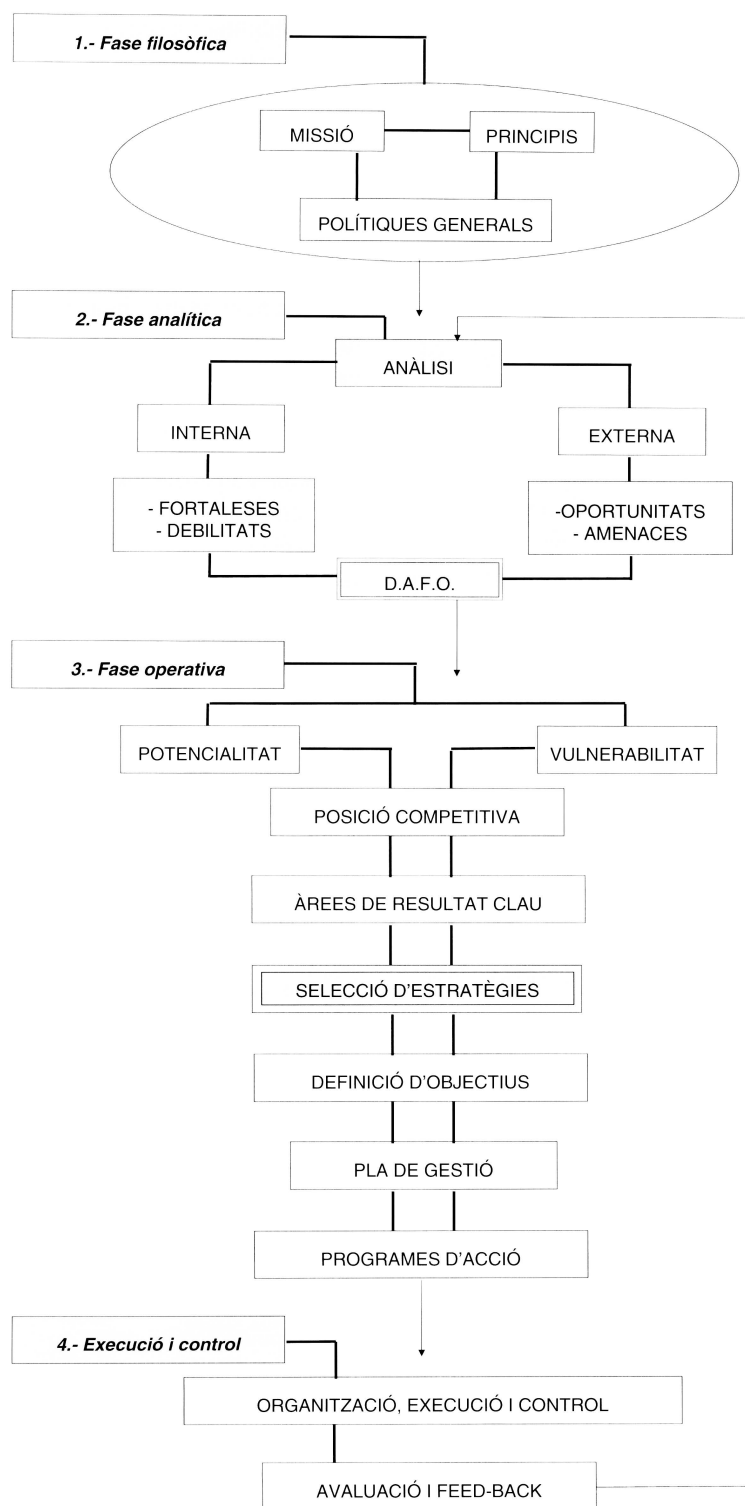


Figura 2. Esquema general de planificació

s'escau, revisió, dels principis o lleis d'alt rang que emmarquen l'actuació general de l'entitat. Alguns autors s'hi refereixen amb els termes de macroentorn o entorn llunyà, que per a entitats municipals podria ser:

- La Constitució.
- L'Estatut d'autonomia.
- La Llei de territoris històrics.
- La Llei de bases de règim local.
- Llei de l'esport.
- Etc.

Així mateix, *la missió*, carta o projecte de l'entitat —l'experiència ens demostra que moltes entitats esportives no en tenen— s'ha de redactar per escrit en termes amplis, amb la participació de tots els components significatius de l'organització i pot estar inspirada en:

- Estatuts fundacionals.
- Acord de constitució.
- Etc.

Finalment, en aquesta primera etapa cal prendre molt en consideració per al seu estudi i revisió, si escau, les polítiques generals o grup de normes de gran importància que determinen l'estil i el comportament general de l'entitat, tals com:

- El sistema esportiu del territori.
- La política de personal del municipi.
- La política de finançament.
- Sectors de població a potenciar.
- Programes electorals dels partits polítics.
- Etc.

A mode de guia per redactar, si s'escau, la missió de l'entitat, podem considerar les perspectives que es reflecteixen en la figura 3.

Tot això amb l'objecte de *satisfer les necessitats* esportives dels ciutadans, per aconseguir en l'ordre i grau que cada entitat defineixi:

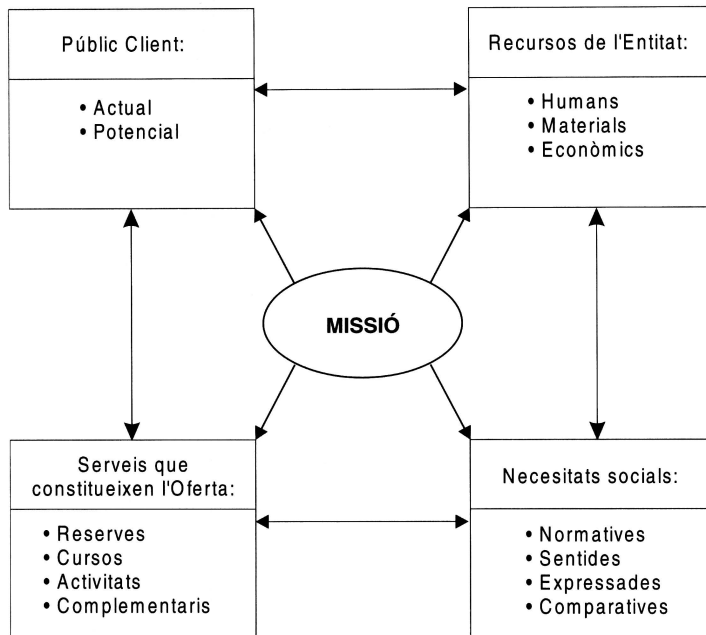
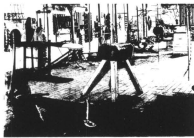


Figura 3. Perspectives per a definir la missió
(Boni Teruelo, 1994)

FACTORS D'ANÀLISI: Oferta de serveis i sistema de reserves		
Elements a analitzar	P. Fort	P. Dèbil
1. Gamma de l'oferta	++++	
2. Qualitat tècnica de l'oferta	++++	
3. Sistema activitats i cursos	++++	
4. Sistema de reserves		----
5. Atenció al client		--
6. Substitució de serveis	+	
7. Preus	+++++	
8. Inscripcions i cobrament	+++++	
9. Imatge de marca	+++	
10. Sistema i núm. d'abonats	+++++	
11. Índex d'ocupació		---
12. Índex de satisfacció	++++	
13. Servei Mèdic Esportiu	+	
14. Horaris al públic	+++++	

Taula 1

- Rendibilitat social.
- Rendibilitat esportiva.
- Rendibilitat econòmica.

La *segona fase o analítica* té molta importància, ja que la informació disponible i la seva qualitat permeten *el diagnòstic correcte de la situació del binomi entitat-entorn*, sobre la base del qual hem de dissenyar els programes d'acció més adequats en cada cas.

Seguint l'esquema general de planificació anterior, en aquest moment s'hauran d'analitzar els *factors interns de l'entitat* que es consideren d'importància clau. Entre ells, sense pretendre ser exhaustius, proposem per a la seva anàlisi:

Factors de l'anàlisi interna:

- Òrgans de govern i presa de decisions.
- Instal·lacions i espais auxiliars.
- Oferta de serveis i sistema de reserves.
- Personal i estructura organitzativa.
- Finançaments i tresoreria.
- Polítiques de preus.
- Màrketng i comunicació.

Dins de cada un d'aquests factors analitzarem els elements que els configuren, i així, per exemple, dins l'oferta de serveis i sistema de reserves, determinarem quins elements dels expressats en la taula 1 són considerats punts forts i quins punts dèbils.

Una vegada analitzats els elements de cada un dels factors d'una manera sistemàtica, disposarem d'una visió relativament fidel de la situació actual de l'entitat esportiva.

Per a l'anàlisi de l'entorn extern seguirem un esquema molt similar. La metodologia a aplicar en aquesta anàlisi

de l'entorn, en tractar-se de factors més complexos que es refereixen al futur, a tendències, a paràmetres que no podem controlar, podem convenir que n'hi ha prou a assenyalar les oportunitats i les amenaces, sense distingir graduació a priori.

En aquesta dimensió, mirarem d'analitzar, com a mínim, els factors següents:

Factors de l'anàlisi externa

- La població i la societat.
- L'evolució socioeconòmica.
- La demanda i la competència.
- La política.

Com a exemple d'elements que podrien conformar un factor podria assenyalar els que corresponen a la població i la societat (veure taula 2).

Els quadres resultants d'aquesta anàlisi detallada, també coneguts com quadres DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), han d'estar en contínua revisió, actualització i ajust, de tal manera que incorporin els canvis de punt fort a debíl, d'oportunitat a amenaça i les seves respectives viceverses en el moment que es detecten els canvis succeïts. Ha de ser, per tant, un document viu (veure taula 3).

FACTOR D'ANÀLISI: La població i la societat		
Elements a analitzar	Oportunitat	Amenaça
1. Nombre d'habitants	*	
2. Piràmide edats		*
3. Densitat de població		*
4. Estils de vida	*	
5. Centres escolars	*	
6. Associacions-clubs	*	

Taula 2

EXPLOTACIÓ DEL DAFO		
E N T I T A T	PUNTS FORTS	PUNTS DÈBILS
	1. Personal i estructura organitzativa. 2. Finançament i tresoreria. 3. Política de preus públics. 4. Recursos comercials i comunicació.	1. Institucions esportives i espais auxiliars. 2. Oferta de serveis i activitats.
E N T O R N	OPORTUNITATS	AMENACES
	1. Població i societat. 2. Demanda i competència.	1. Situació econòmica general. 2. La política.
POTENCIALITAT		VULNERABILITAT

Taula 3

La seva interpretació ens permetrà definir estratègies i programes d'acció que se'n derivin, d'importància capital per a l'entitat, que ens possibilitin assegurar els punts forts i reforçar els punts dèbils, aprofitar les oportunitats i defensar-nos de les amenaces. Tot això d'una manera coherent, amb la missió i els principis generals en què s'inspira, coherents amb els objectius i amb els programes d'acció que se'n derivin. D'aquesta manera gestionarem eficientment la potencialitat i la vulnerabilitat de l'entitat esportiva, la qual cosa a la pràctica representa un autèntic pla estratègic projectat a llarg termini. D'aquesta manera, per il·lustrar l'assenyalat amb uns exemples d'estratègies i programes d'acció, per corregir el punt debíl *Oferta de serveis i activitats* els programes a desenvolupar seran els següents:

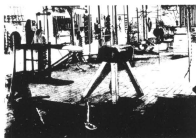
- Millorar el contacte amb el públic, especialment el de recepció i monitors.

- Millorar i flexibilitzar el sistema de reserves.
- Augmentar l'ocupació en cursos, activitats i reserves.
- Desenvolupar i implementar un pla de màrketng.
 - *Prioritat: Alta.*
 - *Cost: Baix.*
 - *Gestió: Interna.*
 - *Responsables: Presidència i Direcció.*

I per mantenir el punt fort *la població i societat*, podríem seguir els programes:

- 6.1. Atendre l'evolució sociològica i poblacional.
- 6.2. Liderar el sistema esportiu local.
 - *Prioritat: Alta.*
 - *Cost: Baix.*
 - *Gestió: Interna.*
 - *Responsables: Presidència i Direcció.*

Insistint en els programes d'acció per desenvolupar les diverses estratègies,



caldrà assenyalar els aspectes següents de cada un d'ells:

1. A quina estratègia serveix i com es mesura el seu resultat.
2. En què contribueix assolir la missió de l'entitat.
3. Qui és el responsable directe.
4. Amb quins recursos compta:
 - Humans
 - Materials
 - Econòmics
5. Com es financen aquests recursos.
6. Cicle de vida esperat del programa.
7. Qui és el destinatari del programa.
8. Pla de comunicació: missatges, canals i mitjans.
9. Programes alternatius.
10. Sinergies o interferències amb altres programes.

Aquest és l'esquema bàsic que proposem de planificació. Amb el que hem exposat pretenem que vostès disposin d'una visió pràctica i operativa de com es pot aplicar la tècnica de planificació estratègica a una entitat esportiva i no dubtem que la seva implementació correcta millorarà els resultats buscats, ja siguin econòmics, socials i/o esportius en les proporcions que la missió de l'entitat defineixi i marqui.

Procés d'implantació de la qualitat en la prestació dels serveis esportius

Però si la necessitat de planificar ha quedat demostrada, així ho esperem, la gestió estratègica de la qualitat en les entitats que ofereixen serveis esportius (públics o privats), s'està configurant com un aspecte vital per assegurar el seu futur en el mercat.

El concepte de qualitat avui és utilitzat d'un mode universal, alhora que subjectiu, i, per tant, equívoc. És lluny el

concepte de qualitat de les cadenes de producció caracteritzat pels controls a posteriori, ja fa cinquanta anys; més tard el control estadístic de la qualitat, els famosos mostrejos aleatoris; fins i tot el conegut mètode del Dr. Edwards Deming *Plan-Do-Check-Act*, o el que és el mateix *Planegi, Executi, Comprovi i Corregeixi el que calgui*. Eren temps en què la producció i la quantitat produïda era el més important: es venia tot el que es produïa, fins i tot no era possible produir tot el que era demandat. Érem a l'era del *producte*.

Avui el concepte ha evolucionat amb els temps, la societat i l'economia; el modern concepte de qualitat a penes distingeix entre qualitat dels productes i els serveis.

Aui qualitat és igual a satisfacció del client, usuari o consumidor

Per tant, la qualitat d'un servei és el grau de satisfacció de les necessitats i expectatives del client o usuari que aquest servei li proporciona. I això implica una triple exigència per part de l'organització o entitat que ofereix els serveis: cal complir les especificacions expressades per al servei, és imprescindible ajustar-se a les característiques d'utilització i, finalment, cal satisfer el client millorant els processos de *servucció* (producció de serveis) i *servuctivitat* (productivitat de serveis).

Consegüentment, cal que tots els serveis esportius (per delimitar el terreny de joc que ens interessa més) han de complir tres premisses bàsiques:

1. Satisfer necessitats.
2. Prestar-se amb amabilitat.
3. Comunicar-se degudament.

4. Adaptar-se als canvis.

Si els nostres serveis compleixen aquests requisits, podem dir que són serveis de qualitat.

Ara bé, vostès creuen que encara hi ha entitats esportives més preocupades pels processos administratius, pel procediment i els expedients, per l'execució pressupostària, etc., que per aconseguir maximitzar la satisfacció de la clientela?

Aquestes entitats haurien de saber, si és que n'hi ha —i això és conegut per vostès—, que a més nivell de satisfacció aconseguit a través de la prestació dels serveis, més nivell de rendibilitat esportiva, social i econòmica de l'entitat. És clar, també, que aquelles entitats que ofereixen i presten serveis de qualitat superior presenten uns estàndards de rendibilitat, i per tant de beneficis més elevats, ja que, entre altres raons, estan semialliberades de competir amb el preu dels seus serveis. Podem assegurar sense por d'equivocar-nos que

satisfacció = qualitat = rendibilitat

Per implantar la gestió estratègica de la qualitat com un conjunt d'enfocaments, activitats i accions i integrar en el procés de direcció els conceptes i les pràctiques necessaris per construir i sustentar, en tots els nivells de l'organització, un compromís cap a la qualitat, cal:

1. Adaptar-se permanentment a les necessitats dels clients.
2. Prevenir les errades en totes les àrees que intervenen en la prestació.
3. Detectar i solucionar les ineficiències motiu de satisfacció.

Per a això cal interioritzar en l'organització els principis següents:

Principis per a la implantació de la qualitat en les entitats esportives municipals

1. *La qualitat la defineixen els clients:* ja que, després de tot, en el mercat el client és el màxim jutge de la qualitat i no els tècnics ja siguin del departament de màrqueting, producció o d'atenció al client. En conseqüència, s'han de conèixer les seves necessitats, valors, preferències, percepcions i els factors que determinen la decisió de compra, per demanar-se quins motius té el client per escollir els nostres serveis en detriment d'altres (esportius o no esportius)?

La segmentació dels mercats objectius facilita l'elecció de l'estratègia específica per a cada un d'ells, i, amb això, intentar oferir serveis d'alguna manera personalitzats: 3a edat, mestresses de casa, comerciants, universitaris, preescolars, etc.

En tot cas no perdre de vista que no hi ha una qualitat alta o baixa: si es compleixen les especificacions i es presta un servei satisfactori per al client hi ha qualitat; el contrari implica una prestació de no qualitat. En aquest sentit es fa necessari advertir que els detalls són una font desproporcionada de satisfacció o insatisfacció, per la qual cosa requereixen una atenció especial. No oblidem que tot parla a l'empresa de serveis, ja que per expressar-ho gràficament les nostres instal·lacions esportives són una caixa de ressonància, un gran aparador en què tot queda a la vista.

2. *El procés de qualitat exigeix un liderat adequat de la direcció,* per a la qual cosa és imprescindible que el líder formal sigui també, d'alguna manera el líder informal, per capacitat, personalitat i habilitat en la ges-

tió. Sol passar que a les entitats esportives el cap orgànic (imposat) i el líder dels altres membres de l'organització (no reconegut per l'estructura organitzativa) no són la mateixa persona. Vull assenyalar amb això que el director ha de dirigir realment i ser reconegut per tots.

Des d'aquesta premissa, la direcció ha d'impulsar activament el procés d'implantació de la qualitat, de tal manera que es treballi cap a l'objectiu comú de satisfacció de la necessitat dels clients.

Un estil de direcció participatiu, amb la delegació com a funció ben desenvolupada, amb la voluntat ferma de complir sempre amb els requisits explicats facilita en gran mesura la gestió de la qualitat.

3. *La qualitat és un factor estratègic de competència i diferenciació,* ja que afecta de manera important:

- La naturalesa de l'entitat (missió, principis i polítiques generals).
- Els seus òrgans de govern (presa de decisions, consell o junta, direcció).
- Les instal·lacions (tipologia, ubicació, polivalència, estat d'ús, automatització, eficàcia energètica, etc.).
- El model de gestió, les necessitats i objectius de finançament, el personal (dimensionament de plantilla, competència professional, motivació, satisfacció, iniciativa, etc.).
- Els agents adjacents (centres escolars, clubs, associacions de veïns, APA, etc.).
- L'oferta de serveis (prestacions bàsiques i associades, gamma, sistema de provisió, accessibilitat, etc.). Això permetrà que l'entitat es posi-
cioni coherentment amb ella mateixa i amb el seu entorn, i que els seus serveis siguin percebuts correctament per la societat a la qual serveixi i pugui actuar eficaçment

contra la competència directa o indirecta amb avantatge.

4. *La qualitat és una garantia de rendibilitat sostinguda,* ja sigui aquesta entesa en termes econòmics, socials o esportius, perquè com ja s'ha assenyalat anteriorment, si l'estàndard de qualitat es compleix amb perspectiva estratègica, la rendibilitat serà una lògica conseqüència, per la quota de mercat, la reducció de costos de no qualitat (tot i que a curt termini pugui semblar el contrari) i la rendibilitat de les inversions en comunicació i màrqueting (és menys costós retenir un client que captar-ne un de nou). D'altra banda, un client satisfet pel servei rebut és qui millor ven aquest mateix servei i és més fidel en el moment de repetir o utilitzar un altre servei de l'oferta.

5. *La qualitat involucra tots els nivells de l'entitat,* ja que, a les empreses de serveis, el personal és un element clau en la consecució de la satisfacció, i molt especialment el personal que està en contacte directe amb el públic (recepcionistes, monitors, socorristes, etc.). Davant de molts clients, aquest personal representa l'empresa, ja que no tenen contacte amb cap altre, i la seva implicació, formació, relació i tracte, capacitat de convicció, entusiasme, etc., són clau a l'hora d'assessorar, convèncer i vendre una reserva de pista, entrada a piscina, inscripció en curs o activitat. La seva proximitat amb el públic a la *front office* el situa en una posició immillorable per modular les expectatives del client i fer-les coincidir amb el servei realment ofert, alhora que li possibilita destacar els aspectes més intangibles i difícilment percebuts per aquells, o, si s'escau, contrarestar argumentalment els elements més dèbils de les prestacions. Des d'aquí hem de reivindicar una millor

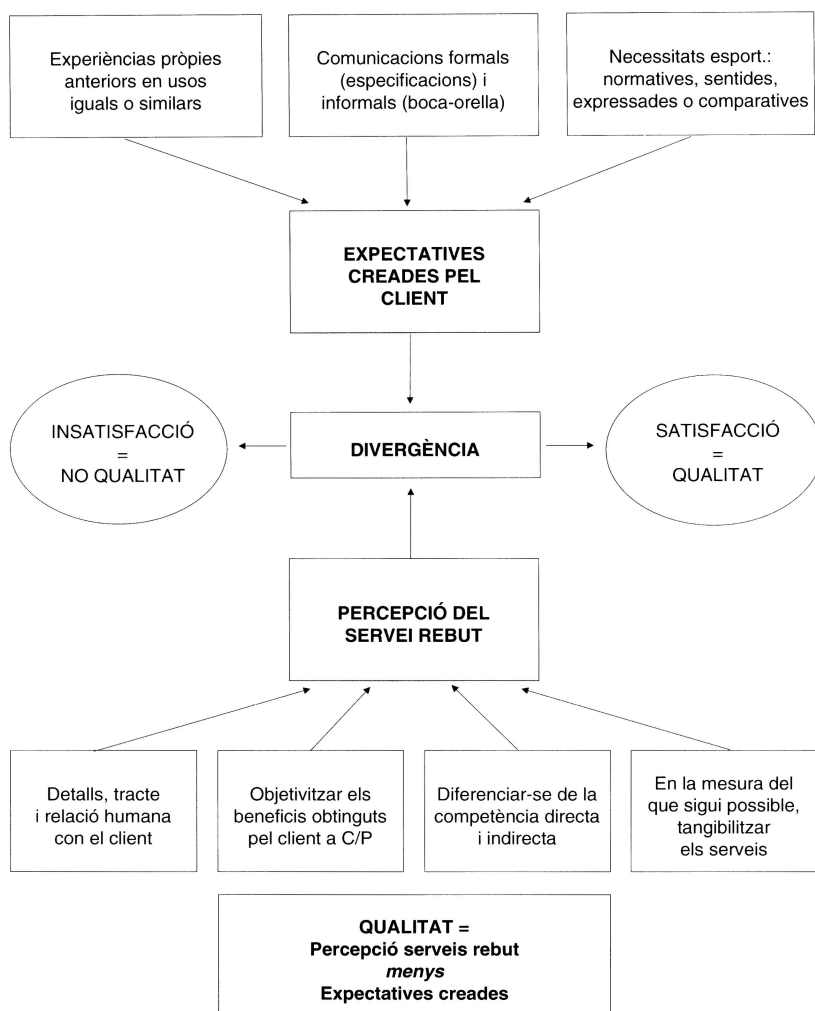


Figura 4. Esquema operatiu de la qualitat dels serveis (Boni Teruelo, 1995)

gestió, formació, selecció, consideració i retribució d'aquest personal. Una persona no adequadament involucrada pot fer molt més mal a l'entitat del que ens pugui semblar, ja que la crítica, posar al descobert i cap a l'exterior deficiències del servei, és extraordinàriament perjudicial per als interessos comuns perseguits. Per descomptat, cal proporcionar als em-

pleats l'entrenament i els mitjans materials necessaris per fer bé les seves funcions, i en cas d'existir funcions rutinàries, estandarditzar i mecanitzar els processos amb suports documentals, descriptors de desenvolupament, etc.

6. *La qualitat exigeix una actitud de millora continuada i en revisió permanent*, ja que les necessitats, sensa-

cions, valors i interessos van canviant i tots els processos necessaris per a la prestació dels serveis són millorables en coherència amb les majors exigències de qualitat que l'entitat ha d'autoimposar-se. Per tant, és un concepte dinàmic.

7. *La qualitat també ha d'involucrar els proveïdors de productes o serveis*, de tal manera que la qualitat en els subministraments, en les obres de construcció o reforma (disseny, materials, execució, etc.), en els serveis contractats a altres empreses (neteja, programes de manteniment preventiu o correctiu, personal de recepció, monitors, socorristes, etc.), ha de ser igualment procurada i aconseguida. És relativament freqüent que la qualitat dels proveïdors no sigui gestionada adequadament, i és indubtable que té conseqüències importants per al resultat de la qualitat final oferta per l'entitat esportiva. Per al client, és la mateixa entitat la subministradora del servei, tot i que aquest es presti de manera indirecta.

8. *La qualitat de la prestació ho ha de ser sempre de qualitat*, per tant ha d'estar organitzada amb un criteri homogeni, de tal manera que els serveis siguin en tot moment de qualitat, sense que sigui afectada per horaris o torns del personal, dies festius o feiners, etc., ja que no és suficient que "quasi sempre" la prestació sigui satisfactòria, ha de ser sempre. En aquest sentit, no valen estadístiques o mitjanes. No serveix de res que a quasi tots els clients se'ls atengui correctament si a mi, aquí i ara no se'm presta un servei d'acord amb els requisits i per tant és insatisfactori. Per al seu finançament és molt important el disseny d'indicadors de qualitat i descriptors del desenvolupament de les operacions, conceptes ja esmentats abans.

9. *La qualitat ha de ser comunicada* perquè els criteris de la gestió estratègica de la qualitat siguin coneguts per tots els membres de l'organització, pels clients i els proveïdors. Cal tenir molt en compte que la comunicació externa genera expectatives, i que aquestes són comparades amb el servei realment percebut pel client, la qual cosa implica que prometre l'oro y el moro, això és, quelcom que no podem servir després, provoca molts més inconvenients que avantatges. És preferible, i més rendible, sorprendre que defraudar per haver publicat unes característiques de la prestació que no es poden complir, tot això amb el fals propòsit d'atraure més clients.

10. *L'entitat és proveïdor i client d'ella mateixa*, ja que cada funció és

client de l'anterior, i per tant té el dret d'exigir el compliment de les especificacions com si fos un client extern; consegüentment, cada funció és proveïdora de la següent; i entre totes dues s'adquireix un compromís o norma de qualitat que, si és possible, s'ha de materialitzar en un document escrit. En aquest esquema la *funció client* té una necessitat a satisfer, la *funció proveïdor* disposa de capacitat per satisfer-la i entre totes dues s'estableix un compromís. I en això radica la filosofia de la qualitat com a aspecte que afecta de manera estratègica l'entitat.

Tot el que hem assenyalat molt de passada en aquests deu punts es podria resumir en el fet que per implantar l'estratègia de la qualitat cal:

1. Definir l'expectativa del client.
2. Determinar el criteri avaluador.
3. Establir l'indicador de qualitat.

Com a esquema operatiu per a la implantació de la qualitat dels serveis, proposem les figures 4 i 5, que esperem que siguin del vostre interès i us siguin útils.

Bibliografia

- ARTHUR ANDERSEN, "La calidad en España", Ediciones especiales Cinco Días (Diario de Economía y Negocios), Madrid, 1995.
- BESSEYRE DES HORTS, Charles H., "Gestión estratégica de los recursos humanos". Ed. Deusto, Bilbao, 1989.

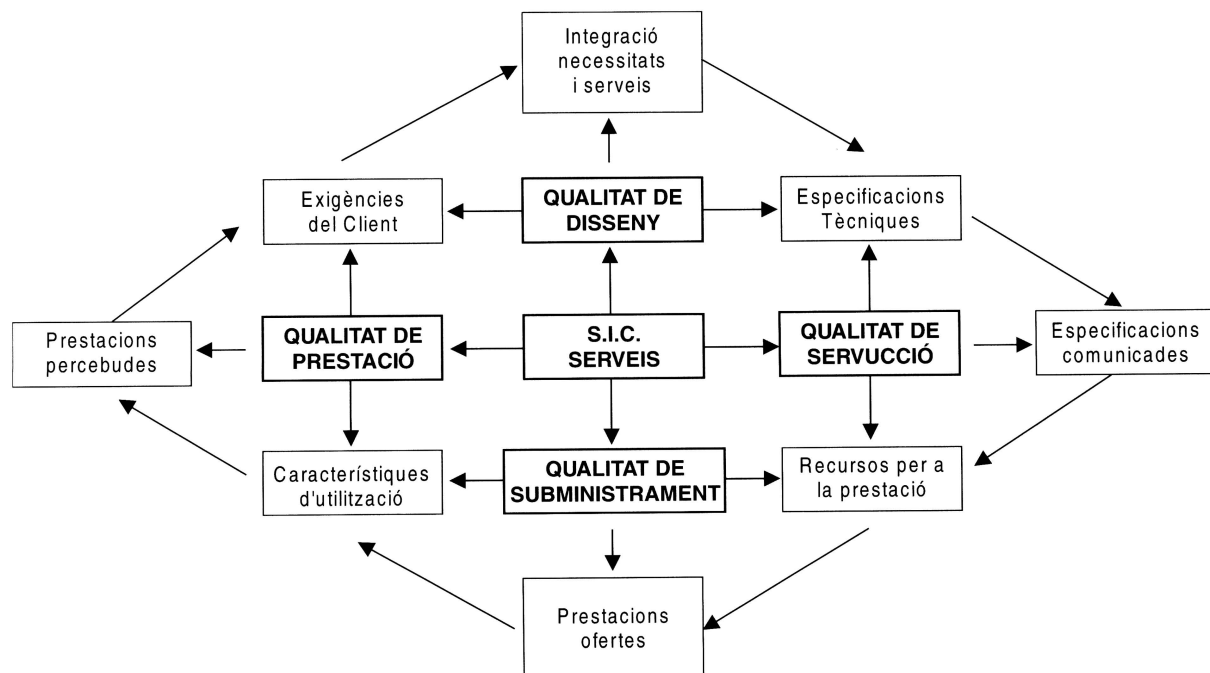


Figura 5. Sistema integral de qualitat dels serveis (SIC) (Boni Teruelo, 1995)



- BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS, "Nuevas orientaciones en el marketing de servicios". Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1990.
- CANTERA SOJO, José Miguel, "La planificación estratégica. Un método.", Dpt. d'Indústria. Govern Basc. Vitoria-Gasteiz, 1989.
- CHÍAS, Josep, "El mercado son personas", McGraw Hill de Management, Madrid, 1991.
- CROSBY, P., "Hablemos de calidad", McGraw-Hill. México, 1989.
- DIVERSOS AUTORS, "III Encuentros de política deportiva", IMD del Ajuntament de Barakaldo, 1993.
- DIVERSOS AUTORS, Jornadas sobre "El deporte y sociedad en el Siglo XXI". Diputación Foral de Gipuzkoa, Dpt. de Juventut i Esports. Donostia-San Sebastián, 1994.
- DRUMMOND, Helga, "Qué es hoy la calidad total", Ed. Deusto, Bilbao, 1995.
- FREJE URIARTE, Antonio, "Estrategia y política de empresa". Ed. Deusto, Bilbao, 3a edición, 1991.
- HOROVITZ, Jacques, "La calidad del servicio", McGraw Hill de Management, Madrid, 1990.
- MARTINET, A.C., "Management strategique: organisation politique". MacGraw Hill, París, 1984.
- MCDONALD, M., "Cómo vender servicios", Ed. Deusto, Bilbao, 1989.
- NOYÉ, Didier, "Cómo satisfacer a los clientes", Ed. Deusto, Bilbao, 1993.
- ROSANDER, A.C. "La búsqueda de la calidad en los servicios", Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1992.
- SENLE, Andrés, "Calidad total en los servicios y en la Administración Pública". Ed. Gestión 2000, SA. Barcelona, 1993.
- THIETART, R.A., "La strategique d'enterprise". McGraw Hill, París, 1984.
- TERUELO, Boni, "Apuntes del curso Planificación y Calidad de los servicios deportivos". Tiempos de Ocio. Universidad de Deusto. Bilbao, Setembre, 1995.
- TERUELO, Boni, "Apuntes del curso Gestión de entidades deportivas". Dpt. de Juventut i Esports de la Diputació Foral de Gipuzkoa, en collaboració amb l'IVAP. Donostia-San Sebastián, Febrer de 1995.

Notes

- (1) Aquest article és un extracte del treball final de Master de Gestió de Centres d'Oci, realitzat per l'autor a la Universitat de Deusto, dirigit per la professora Amaia Apraiz, amb el títol "La planificación estratégica. Bases para su aplicación a las entidades deportivas municipales" (Bilbao, 1994).