



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “JAPÓN”

**CARRERA DE
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE TITULACIÓN:
DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA
DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA
INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021.**

Autor

SILVIA LISBETH PALACIOS GARCIA

Director de Tesis

ING. MARLENE CAMPOS TUFIÑO, M.B.A.

Título académico

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador

2021

Autora: Silvia Lisbeth Palacios García

Institución:

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN

Título de trabajo de titulación:

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021.

Nota: El contenido de la presente investigación, es de responsabilidad del autor.



SILVIA LISBETH PALACIOS GARCIA

230040114-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO PRÁCTICO DE TITULACIÓN

Yo, Silvia Lisbeth Palacios García, con cédula de ciudadanía 230040114-4, libre y voluntariamente DECLARO, que el trabajo académico titulado:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021”.

Las opiniones, resultados y conclusiones expuestos en el presente trabajo son de total y exclusiva responsabilidad de la autora, original, auténtica y personal, constituyéndose en documento único como mandan los principios de investigación científica; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,



Silvia Lisbeth Palacios García

C.C 230040114-4

Correo: silviap_hvaa@hotmail.com

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Dr.

COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON- SANTO DOMINGO

Estimado Doctor.

Mediante la presente tengo a bien a informar que el trabajo de titulación realizado por la señorita: Silvia Lisbeth Palacios García, cuyo tema es: **DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021** y revisado en todas sus partes, y sometido al sistema anti-plagio, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente,

ING. MARLENE CAMPOS TUFIÑO, M.B.A.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar con vida y hacer uno de mis sueños realidad, a mi padre y mi madre por su apoyo incondicional, a mi esposo por motivarme a seguir adelante y a mi hija por cada abrazo, sonrisa y detalle, que me brinda cada día, para seguir luchando ante las circunstancias.

A todos los maestros que me han brindado sus conocimientos en este maravilloso camino, en especial a mi tutora por su profesionalismo y apoyo en el desarrollo de este proyecto, y a mis compañeras por su apoyo en el transcurso de esta carrera.

Al Instituto Japón por brindarme la oportunidad de estudiar, gracias a la flexibilidad de sus horarios.

Silvia Lisbeth Palacios García

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Titulación a Dios por brindarme la oportunidad de estar en este mundo y cumplir sueños.

A mis padres por guiarme por el camino correcto a pesar de las circunstancias en las que estuviéramos.

A mi esposo por brindarme la oportunidad de seguir estudiando y a mi pequeña Heidi, por comprender a su tierna edad, cuando no podía estar con ella por motivo de mis estudios y demás ocupaciones.

Silvia Lisbeth Palacios García

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
SUMMARY	xiv
ANTECEDENTES	1
OBJETIVOS	4
JUSTIFICACIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
DEFICIENCIAS DEL PROBLEMA	8
SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	9
LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	9
HIPÓTESIS	10
Variables	10
CAPÍTULO I	11
MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGÍA	11
1. MARCO REFERENCIAL	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 MARCO TEÓRICO	13
1.2.1 Manual de calidad	13
1.2.1.1. Usos y beneficios del manual de calidad	14
1.2.1.2. Contenidos de un manual de calidad	16
1.2.1.3. Ventajas	19
1.2.2. Procesos	20
1.2.2.1. Elementos del proceso	20
1.2.2.2. Tipos de procesos	23
1.2.2.3. Diagramación de procesos	25
1.2.3. Servicio al cliente.	27
1.2.3.1 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente.	29
1.2.4 Deporte	33

1.3. MARCO LEGAL	34
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador.....	34
1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida 2017-2021	37
1.3.4 Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Santo Domingo	38
2. METODOLOGÍA.....	40
2.1. ENFOQUE.....	40
2.1.1. Cuantitativo y Cualitativo.....	41
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
2.2.1. Investigación de Campo	42
2.2.2. Investigación bibliográfica	42
2.2.3. Investigación Descriptiva	42
2.3. MÉTODOS.....	43
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	44
2.4.1 Técnicas	44
2.4.2 Instrumentos	45
2.4.2.1 Ficha de observación	45
2.4.2.2. Guía de entrevista	46
2.4.2.3. Cuestionario.....	46
2.5 Población y muestra	46
CAPÍTULO II.....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE REULTADOS	48
2.1 Matriz FODA.....	48
2.2 Matriz EFE y EFI.	48
2.2.1 Matriz valorativa de resultados de análisis externos (EFE).	48
2.2.2 Matriz valorativa de resultados análisis internos (EFI).....	49
2.3 Análisis PESTEL.....	51
2.3.1 Político.....	51
2.3.2 Económico	51
2.3.3 Socioculturales.....	52
2.3.4 Tecnológicos.....	53
2.3.5 Ecológicos	54
2.3.6 Legales.....	54
2.4 Resultados entrevista Gerente de la Empresa.....	56

2.5 Resultados encuestas talento humano de la empresa.....	57
2.6 Resultados encuestas clientes de la empresa	62
CAPÍTULO III	67
DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021	
3.1 Descripción de la propuesta.....	67
3.2 Objetivos del manual	68
3.2.1 Objetivo General	68
3.2.2 Objetivos Específicos:	68
3.3. Elementos que conforman el manual de gestión de calidad de la empresa.	69
CAPÍTULO IV	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 CONCLUSIONES.....	121
4.2 RECOMENDACIONES	122
Referencias bibliográficas	124
Anexos / Apéndices.....	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de deficiencia del problema.....	8
Tabla 2: Delimitación del problema.	9
Tabla 3. Operación de variables	10
Tabla 4: Matriz valorativa de resultados análisis externos (EFE).....	49
Tabla 5: Matriz valorativa de resultados análisis internos (EFI).....	50
Tabla 6: Matriz Análisis PESTEL	55
Tabla 7: Resultados entrevista gerente de la empresa	56
Tabla 8: Resultados encuestas talento humano de la empresa	57
Tabla 9: Resultados encuestas clientes de la empresa	62
Tabla 10: Procesos principales del Manual de Gestión de Calidad.....	79
Tabla 11: Procesos auxiliares del Manual de Gestión de Calidad.....	80
Tabla 12: Procesos auxiliares del Manual de Gestión de Calidad.....	84
Tabla 13: Indicadores para el proceso de Planificación Estratégica	95
Tabla 14: Identificación del registro para el proceso de Planificación Estratégica.....	96
Tabla 15: Identificación indicadores para el proceso comercial	97
Tabla 16: Identificación del registro para el proceso comercial.....	98
Tabla 17: Identificación de indicadores para el proceso de diseño	101
Tabla 18: Identificación del registro para el proceso de diseño	101
Tabla 19: Identificación indicadores para el proceso de operaciones	104
Tabla 20: Identificación del registro para el proceso de operaciones.....	104
Tabla 21: Identificación indicadores para el proceso de compras.....	106
Tabla 22: Identificación del registro para el proceso de operaciones.....	106
Tabla 23: Identificación indicadores para el proceso de personas y conocimiento.....	108
Tabla 24: Identificación del registro para el proceso de personas y conocimiento.....	108
Tabla 25: Identificación indicadores para el proceso de infraestructura	110
Tabla 26: Identificación del registro para el proceso de infraestructura	110
Tabla 26: Identificación indicadores para el proceso de gestión de documentos.....	112
Tabla 27: Identificación del registro para el proceso de gestión de documentos	112
Tabla 28: Identificación indicadores para el proceso de satisfacción al cliente.....	113
Tabla 29: Identificación del registro para el proceso de gestión de satisfacción al cliente	114
Tabla 30: Identificación indicadores para el proceso de análisis y evaluación	115

Tabla 31: Identificación del registro para el proceso de gestión de satisfacción al cliente	116
Tabla 32: Identificación indicadores para el proceso de autoevaluación interna	117
Tabla 33: Identificación del registro para el proceso de autoevaluación interna	118
Tabla 34: Identificación indicadores para el proceso de no conformidades, reclamos y acciones	119
Tabla 35: Identificación del registro para el proceso de no conformidades, reclamos y acciones	120

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema.....	8
<i>Figura 2:</i> Elementos del proceso.	22
<i>Figura 3:</i> Simbología, Diagramación de procesos.....	26
<i>Figura 4:</i> Servicio al Cliente.....	31
<i>Figura 5.</i> Matriz FODA.....	48
<i>Figura 6.</i> Empleo INEC	52
<i>Figura 7.</i> Áreas y servicios de la empresa	69
<i>Figura 8.</i> Procesos del Club Formativo Anes.....	79
<i>Figura 9.</i> Organigrama del Club Formativo Anes.....	83
<i>Figura 10.</i> P01-Planificación Estratégica	95
<i>Figura 11.</i> P02-Comercial	97
<i>Figura 12.</i> P03-Diseño	100
<i>Figura 13.</i> P04-Operaciones.....	103
<i>Figura 14.</i> P05-Compras	105
<i>Figura 15.</i> P06-Personas y conocimiento	107
<i>Figura 16.</i> P07-Infraestructura.....	109
<i>Figura 17.</i> P08-Gestión de documentos.....	111
<i>Figura 18.</i> P09-Satisfacción al cliente	113
<i>Figura 19.</i> P10 Análisis y evaluación	115
<i>Figura 20.</i> P11-Autoevaluación interna.....	117
<i>Figura 21.</i> P12-No conformidades, reclamos y acciones.....	119

RESUMEN

El presente trabajo propone el “Diseño de un manual de gestión de la calidad en la empresa deportiva Club Formativo “Anes” basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015. Debido a que la industria del deporte en las últimas décadas ha sufrido una transformación vertiginosa y aún más en época de pandemia, la cultura actual representa un avance significativo en todas las áreas, desde la gestión de entidades deportivas hasta la organización de competiciones o la elaboración de material deportivo. Mediante la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo, el método analítico sintético e inductivo deductivo se realizó una revisión bibliográfica de estudios anteriores para la observación de sus resultados obtenidos. También se aplicaron encuesta al talento humano y actuales clientes de la empresa que reflejaron la necesidad del diseño del manual especialmente para el control de los procesos de valor en la enseñanza formativa y disciplinaria del deporte de las artes marciales que debe estar enfocado en los métodos de trabajo para la prestación del servicio deportivo porque el 75% considera que existe variedad de éstos y apenas el 25% restante que no.

PALABRAS CLAVES: Manual, gestión, calidad, Normas ISO 9001:2015, deporte

SUMMARY

This paper proposes the “Design of a quality management manual in the sports company Training Club “Anes” based on the International Standard ISO 9001: 2015. Due to the fact that the sports industry in recent decades has undergone a vertiginous transformation and even more so in times of pandemic, the current culture represents a significant advance in all areas, from the management of sports entities to the organization of competitions or the elaboration of sports equipment. By applying the qualitative and quantitative approach, the synthetic and inductive deductive analytical method, a bibliographic review of previous studies was carried out to observe the results obtained. A survey was also applied to human talent and current clients of the company that reflected the need for the design of the manual especially for the control of value processes in the formative and disciplinary teaching of the sport of martial arts, which should be focused on the methods of I work for the provision of sports services because 75% consider that there is a variety of these and only the remaining 25% that they do not.

KEY WORDS: Manual, management, quality, ISO 9001: 2015 Standards, sport

ANTECEDENTES

De acuerdo con la Secretaría del Deporte (2020), actualmente el Ecuador se encuentra en estado de emergencia relacionado con la salud pública, ocasionada por la pandemia del COVID-19, lo que obligó al gobierno nacional a decretar el estado de excepción (Decreto 1017 del 17 de marzo del 2020), cuyo objetivo fue precautelar y proteger la salud de la población, además de contener la progresión de la enfermedad mediante el contagio y reforzar el sistema de salud pública. (pág. 4)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido que la falta de actividad física, deportiva, es un factor de riesgo importante para aumentar el número de personas que enferman y la mortalidad prematura. De hecho, las estimaciones de 2020 indicaban que no cumplir con las recomendaciones de actividad física, deportiva. Es responsable en todo el mundo de más de 5 millones de muertes cada año. Dimensiones de pandemia, sin duda. Hoy más que nunca, nos viene bien recordar que la inactividad física y el sedentarismo también llevan mucho tiempo haciendo de las suyas. (El Comercio, 2021).

Es necesaria la reactivación de la práctica del deporte nacional en todos sus niveles, ya que previo a la emergencia las organizaciones deportivas han venido trabajando para que sus deportistas mantengan una forma deportiva adecuada con miras a campeonatos nacionales y preparación para eventos internacionales. Por lo que nace la necesidad de que el deportista no pierda en su totalidad su preparación y se adapte a una nueva metodología de entrenamiento mientras dure esta emergencia y evitar la deserción o alejamiento del deporte. (Secretaría del Deporte, 2020, pág. 7)

La Demanda deportiva en Santo Domingo durante el 2021 es alta en comparación al año 2020, debido a que las personas empiezan a darse cuenta que realizar deporte es la mejor medicina contra el estrés, ansiedad, depresión, entre otras; lógicamente utilizando siempre las medidas de bioseguridad.

Según el Lcdo. Anestoy Zambrano, M.B.A, junto a 4 expertos en diferentes deportes, a mediados del 2020 vieron la necesidad de crear el Frente de Profesionales de la Actividad Física de Santo Domingo, (FPAFSD) y realizar un Plan de reactivación con todos los protocolos de Bioseguridad para reactivar 144 Clubes y escuelas de diferentes deportes en Santo Domingo, logrando satisfactoriamente el funcionamiento de dichos clubes y escuelas, las cuales trabajan en la actualidad con grupos pequeños en diferentes horarios, para lograr cubrir la demanda de deportistas que se inscriben a diario. (Centro de Operaciones de Emergencia Santo Domingo, 2020)

El Club Formativo Anes, fundado el 4 de enero del 2012, por el MBA. Anestoy Zambrano, cuentan con 9 años de trayectoria en la ciudad de Santo Domingo, actualmente forma parte de los clubes que crearon la Federación Ecuatoriana de Kick Boxing (FEKB). Ha trabajado con alcaldía, prefectura, Federación Provincial, gobernación, Policía Nacional, Ejército Ecuatoriano, empresas públicas y privadas. Cuenta con 22 medallistas internacionales en campeonatos; Bolivarianos, Sudamericanos, Panamericanos y participaciones mundiales en Kick Boxing.

Ha logrado varios triunfos internacionales en MMA. El mayor de todos lograr 2 cinturones el mismo evento ATF Colombia. Única hazaña histórica para las Artes Marciales Mixtas (MMA siglas en inglés) ecuatoriano. Cuenta con 130 deportistas,

entre niños, jóvenes y adultos, distribuidos en sus diferentes horarios de lunes a domingos, con 3 instructores, 2 proveedores de uniformes y 2 proveedores de implementación deportiva.

Por lo anteriormente expuesto, al realizar un manual de gestión de la calidad se obtendrán resultados que permitirán mejorar además del control, la satisfacción de los clientes de forma eficiente para el beneficio de toda la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un manual de gestión de la calidad en la empresa deportiva club formativo “Anes” basado en la norma internacional ISO 9001, ciudad Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2021.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la norma de calidad ISO 9001-2015 mediante investigación documental para su aplicación en los procesos del área administrativa y formativa de la empresa vinculada con el servicio al cliente en la disciplina del kick boxing.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la herramienta de la matriz FODA y análisis PESTEL, definiendo instrucciones específicas y detalladas para la ejecución de los procesos de trabajo.
- Establecer los procedimientos generales con la descripción detallada de la forma en la que se realizan las distintas tareas, determinando las acciones de mejora e indicadores para el logro de los objetivos institucionales.
- Elaborar la documentación necesaria conforme a los requerimientos de las políticas normas, asignación de responsabilidades y medios de control de la gestión de calidad.

JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar esta investigación porque en la actualidad el Club Formativo Anes no cuenta con un manual de gestión de calidad, lo que le dificulta la dirección correcta de la empresa deportiva. De esta manera los resultados obtenidos en la investigación servirán para mejorar la calidad del servicio de la organización.

En ese sentido, la investigación, su información, sus resultados y metodología aplicada, en primer lugar será útil para el Club Formativo Anes y en segunda instancia para las escuelas afines a la actividad deportiva interesadas en mejorar la calidad de sus servicios quienes podrán aplicar este diseño de gestión de calidad basado en la norma Internacional ISO 9001, e impulsar a las demás empresas deportivas a utilizarlo, para la mejora de sus servicios, de manera que el número de sus clientes potenciales sea mayor.

De igual manera, el beneficio social que aportará esta investigación es mejorar el servicio de las empresas deportivas, las cuales tendrán mayores patrocinios cuando realicen sus actividades como: cursos vacacionales, eventos provinciales, nacionales, entre otros. Recibiendo tributos de empresas públicas y privadas en la realización de estas actividades, lo que generará mayor confianza e ingresos a las empresas deportivas.

La presente investigación contribuye al objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida. “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” para producir más, con mejor calidad y dar paso a una economía solidaria que integre a más actores en el

proceso, donde los ciudadanos sean los principales beneficiarios. (Pan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida, 2017). Ante lo anterior expuesto, se debe indicar que el presente proyecto, es factible y viable desde el punto de vista de los recursos empleados en su realización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pandemia del COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en el deporte y afines, como lo ha tenido también en otros estamentos de la sociedad. Como consecuencia de este momento que vive la humanidad, se han tenido que suspender eventos deportivos nacionales e internacionales. En muchos países de Iberoamérica se han restringido las actividades deportivas de los ciudadanos, algunos centros deportivos se han adecuado como hospitales improvisados, y a muchos deportistas y entrenadores les han suspendido o cancelado sus contratos de trabajo. (UNESCO, 2020)

"Ya no se trata solamente de una crisis sanitaria global, sino que supone una grave crisis económica y laboral que está teniendo un fuerte impacto en las personas", dijo Guy Ryder (2020), director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Pero, por otro lado, esta pandemia también ha resaltado la importancia que tiene la actividad física y el deporte en nuestros países.

Los gobiernos, los organismos internacionales, federaciones, ligas, clubes, incluso deportistas profesionales y entrenadores particulares han hecho un llamado especial para promover la actividad física. Diferentes estrategias creativas en línea han surgido para que las personas cuiden su salud física, mental y emocional. A su vez,

algunos países de la región, que decretaron cuarentena absoluta, incluyen la realización de actividades físicas al aire libre, como una de las excepciones al confinamiento, aplicando protocolos de cuidado. (UNESCO, 2020). Tras un año de lucha contra la pandemia de COVID-19, entramos en el nuevo año con la esperanza de recuperarnos y mejorar, de hacernos más resilientes e imaginar un mundo más equitativo. (ONU, 2021)

Las empresas deben buscar mecanismos que les distingan de los demás y les permita dar valor agregado a sus productos o servicios. De acuerdo con Jovan Pulgarín (2020), muchas empresas deportivas habían suspendidos sus actividades, pero gracias a la implementación de sistemas de gestión de calidad, para la reactivación económica de sus empresas, decidieron reactivarse brindando a los deportistas y padres de familia la seguridad de que sus hijos estarán seguros en la práctica.

En el Club Formativo Anes del cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas se observa la inexistencia de un manual de gestión de calidad que dificulta ofrecer un servicio de calidad a sus clientes como se observa en la siguiente figura:

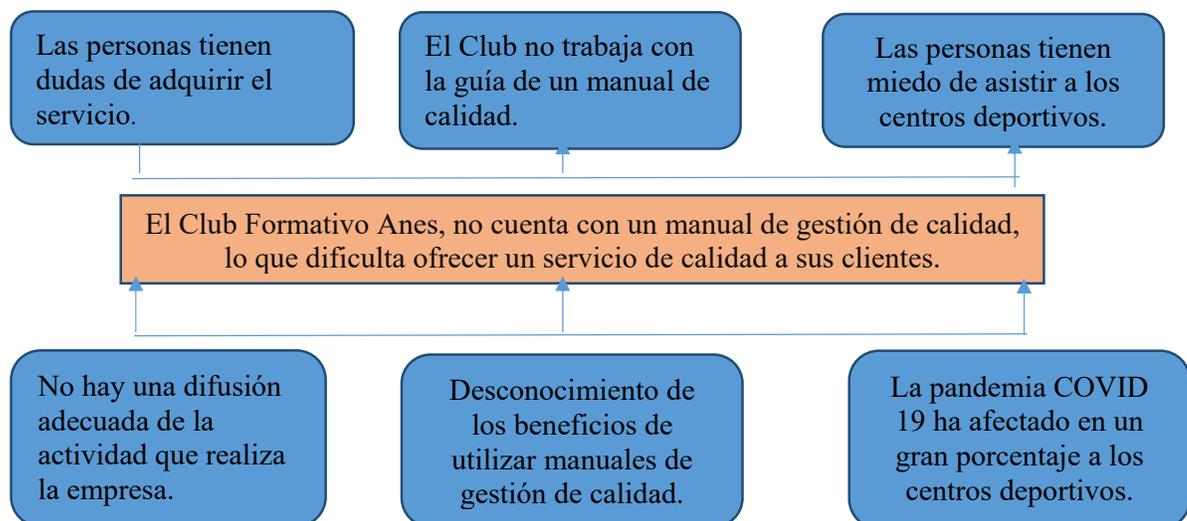


Figura 1. Árbol del problema
Fuente: Investigación de campo

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un manual de gestión de la calidad en la empresa deportiva Club Formativo “Anes” basado en la norma internacional ISO 9001, ciudad Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2021?

DEFICIENCIAS DEL PROBLEMA

Tabla 1: Tabla de deficiencia del problema.

Causas	Efectos
No hay una difusión adecuada de la actividad que realiza la empresa.	Las personas tienen dudas de adquirir el servicio.
Desconocimiento de los beneficios de utilizar manuales de gestión de calidad.	El Club no trabaja con la guía de un manual de calidad.
La pandemia COVID 19 ha afectado en un gran porcentaje a los centros deportivos.	Las personas tienen miedo de asistir a los centros deportivos

Nota: La tabla indica las causas y efectos del problema. **Fuente:** Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la fundamentación teórica de la norma de calidad ISO 9001-2015 para su aplicación en los procesos del club formativo “Anes” vinculados con el servicio al cliente en la disciplina del kickboxing?

¿Cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la herramienta de la matriz FODA y análisis PESTEL, definiendo instrucciones específicas y detalladas para la ejecución de los procesos de trabajo?

¿Cuáles son los procedimientos generales con la descripción detallada de la forma en la que se realizan las distintas tareas, para determinar las acciones de mejora e indicadores para el logro de los objetivos institucionales?

¿Cuál es la documentación necesaria conforme a los requerimientos de las políticas normas, asignación de responsabilidades y medios de control de la gestión de calidad?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Tabla 2: Delimitación del problema.

Campo:	Sector: Servicio
Área:	Toda la empresa
Aspecto:	Manual de gestión de la calidad ISO 9001
Periodo:	2021-2022
Marco Espacial:	Ciudad Santo Domingo
Población:	130 deportistas clientes actuales, Club Anes. Talento Humano del Club Anes
Periodo De Investigación:	Enero – Diciembre 2021

Nota: La delimitación del problema se realizó en función del campo, área, aspecto, periodo, marco espacial y población objeto de estudio. **Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarcará el área administrativa y formativa del Club Anes en la disciplina de Kick Boxing, dentro de los límites de la investigación documental y de campo en beneficio de los clientes actuales y potenciales de la empresa entre las edades de 4 a 20 años.

HIPÓTESIS

Hipótesis descriptiva: El diseño de un manual de gestión de la calidad ISO 9001 permitirá mejorar la descripción detallada de la forma en que se deben realizar los procesos administrativos y formativos del Club Formativo Anes con el fin de brindar un mejor servicio y el logro de los objetivos institucionales de la empresa deportiva Anes.

Variables

Variable independiente: Manual de gestión de la calidad ISO 9001

Variable dependiente: Procesos administrativos y formativos en la disciplina del Kick Boxing

Variable interviniente: Servicio al cliente

Tabla 3. Operación de variables

Variables	Contexto	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Independiente: Manual de gestión de la calidad ISO 9001	Documento que describe el sistema de gestión de calidad a implementar según la norma ISO 9001 2015.	# Políticas de calidad # Procesos # Indicadores de calidad # Objetivos de calidad	Observación Entrevista Encuesta
Dependiente: Procedimientos Generales Disciplina del Kick Boxing	Descripción de las pautas organizativas para el control y gestión de la calidad, incluye estructura organizacional y responsabilidades de control de acuerdo con la norma ISO 9001 2015.	% de organización de actividades % de cumplimiento en la gestión de espacios deportivos.	Observación Entrevista Encuesta
Interviniente: Servicio al cliente	Servicio con enfoque al cliente, pilar principal para cumplir con sus requisitos y expectativas.	% clientes satisfechos % clientes insatisfechos % clientes que esperan un mejor servicio	Observación Entrevista Encuesta

Nota: El cuadro indica la operacionalización de variables independiente, dependiente e interviniente del objeto de estudio. **Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGÍA

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

En esta investigación se revisaron varias tesis relacionadas con el tema de investigación, las cuales se describen en los siguientes párrafos ordenadas de acuerdo al año.

Se revisó la tesis “Diseño de un sistema de gestión de calidad para una microempresa” realizada por Mendoza (2008) que propone la implantación de un sistema de calidad con base en la norma ISO 9001:2000, como estrategia que permitirá, mejorar su funcionamiento interno y aumentar las ventas. El sistema de gestión de la calidad recomendado, beneficiará a la organización, pues este representa un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que todavía no han realizado este proceso. Se mantendrá una administración sistémica, eficaz y productiva, que le ayudará a adaptarse a las necesidades del medio, mejorando gradualmente las operaciones, y eliminando las deficiencias detectadas como la falta de documentación, procesos no estandarizados, falta de capacitación, y deficiencias en la comunicación. El sistema de gestión de la calidad, ofrece métodos y procedimientos

eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas y luego corregirlos evitando que estos se repitan nuevamente a través del tiempo.

En la revisión de la tesis, “Propuesta para la implementación de un Manual de calidad en la empresa Practipower S.A.” elaborada por Alberto (2015) menciona que con la elaboración del Manual de Calidad que fue realizado en base a las normas ISO 9001:2008 se determinó los procedimientos para realizar el correcto control de calidad durante todos los procesos de la empresa, mejorar considerablemente los procesos y la calidad de los productos. Un correcto control de calidad ayudara para que la empresa sea más competitiva, al realizar los procesos eficientes y en menor tiempo.

En la revisión de la tesis realizada por Andrade (2015) basado en el análisis realizado tomando como referencia los criterios de las normas ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de Calidad e ISO 22000:2005y sistemas de inocuidad alimentaria en la planta Davmercorp S.A. se determina que la empresa no cuenta con procedimientos establecidos para la mayoría de los procesos que realiza, soporta en procedimientos operacionales estándar (POEs), los que refiere en su Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Lo anteriormente expuesto no permitió realizar una evaluación de eficacia de los procesos por lo que debió entonces elaborar un Manual de Sistema de Gestión de Calidad donde se describan todas las actividades que demuestren un compromiso de cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 y se orienten sus procesos, procedimientos y registros en general a un sistema de inocuidad alimentaria para que, mediante este sistema, se demuestre un criterio de mejora continua y el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, y política de calidad.

En la tesis elaborada por Suarez (2016), se determinó que la microempresa Ecuasport, no posee normas generales de control de calidad, que sirvan de orientación en el desarrollo de las actividades productivas para garantizar la calidad del producto. Para ello se elaboró el Manual de Control de Calidad, el cual está basado en las normas ISO 9001:2008, documento que contiene principalmente la política de la calidad, manual de funciones, descripción de procesos e indicadores de gestión; directrices básicas cuya aplicación contribuyen a mejorar la productividad del negocio.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Manual de calidad

El manual de calidad de una empresa es un documento en el que se recogen los objetivos y los procedimientos que sigue la compañía para garantizar el cumplimiento de los estándares en materia de calidad en la elaboración de su producto o servicio final. Se trata de documentar de un modo muy completo el grado de compromiso que la organización tiene con la calidad y el sistema de gestión de la calidad con el que trabaja para alcanzar las metas. La envergadura del manual de calidad y su detalle va en consonancia con el tamaño y grado de complejidad que presente la empresa. No va a tener la misma extensión el documento de una pyme que el de una empresa casi multinacional. (CTMA Consultores, 2018, párr.1)

En ese sentido, el manual de calidad permite conocer la misión, visión, y valores de la empresa, los alcances, limitaciones o exclusiones de los procedimientos para la

oferta del servicio. Las políticas con la descripción de la unidad y de su estructura interna para la calidad con sus terminologías, referencias y abreviaturas propias para cada proceso.

El manual de calidad es público, puede ser consultado por todo aquel que quiera ser conocedor de los estándares de calidad implementados en la empresa, clientes, proveedores, instituciones... También debe figurar en él las políticas de calidad que se siguen y las herramientas utilizadas para alcanzar esos objetivos establecidos. (CTMA Consultores, 2018, párr.2)

1.2.1.1. Usos y beneficios del manual de calidad

Un manual de calidad se emplea tanto en el sector público como en el privado para incrementar la confianza en los productos y servicios que ofrece la empresa. Lo habitual es que cualquier empresa de ingeniería o fabricación cuente con este documento para declarar sus normas de calidad y ocuparse de todos los aspectos implicados (procesos de fabricación, diseño, características físicas y químicas del producto, servicio post-venta, etc.). (EAE Business school, 2020, párr. 1)

Se usa especialmente:

- En procesos de licitación a la hora de abordar contratos
- Para demostrar el cumplimiento de requisitos legales aplicables
- En la selección de proveedores en la cadena de suministro
- En relaciones de negocios, para conseguir nuevos socios
- Para las compañías que realizan auditorías y certificación de sistemas de gestión.

- Como vemos, se trata de un ejercicio de transparencia que puede presentarse a clientes, proveedores o a terceros agentes para trasladar sus objetivos y logros en lo referente a la calidad de sus productos y/o servicios. Además, implica una mejora de la imagen de la empresa.

Todo manual de calidad se constituye como guía con una serie de procedimientos, como la columna vertebral o el alma del sistema de gestión de calidad (SGC) de una compañía. Por tanto, cualquier manual de calidad debe establecer de una forma clara cuáles son los mecanismos de control y los objetivos de calidad fijados como norma. (EAE Business school, 2020, párr.3)

De modo general, un manual de calidad no debería ser superior a las 20 páginas, y en él se tendrían que especificar los siguientes aspectos relacionados con el SGC, confiriéndole con ello su estructura-tipo:

- Alcance de un manual de calidad
- Descripción de las políticas de calidad
- Declaración de compromiso de la dirección de la compañía con dichas políticas.
- Establecimiento de objetivos de calidad claros, evaluables y tangibles.

El alcance del manual de calidad es una parte vital, puesto que define el punto del sistema de gestión de calidad (SGC) que se extiende dentro de todas las operaciones de la compañía. Además, detalla cualquier exclusión de los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015 y los justifica.

El alcance no tiene límite de tamaño y debe incluir la información necesaria para determinar lo que se encuentra cubierto por los procesos del sistema de gestión de calidad.

1.2.1.2.Contenidos de un manual de calidad

El contenido de la norma ISO 9001 no impone ningún tipo de estructura que deba seguir el manual, así que la creación y la gestión del mismo se puede hacer en base a sugerencias o consejos para la elaboración de esta documentación. Las empresas que decidan elaborarlo deben incluir, como mínimo, las siguientes especificaciones en su manual de calidad: (CTMA Consultores, 2018, párr.20)

- **Introducción:** En este apartado se debe incluir información sobre la propia empresa y sobre el manual de calidad en sí mismo. (CTMA Consultores, 2018)
- **Presentación de la compañía:** Cualquier persona que quiera echar un vistazo al manual de calidad de la empresa debe conocer todos sus datos: nombre, sector productivo, ubicación, tamaño de la empresa. (CTMA Consultores, 2018)
- **Información del manual de calidad:** Se incluyen detalles como la fecha de elaboración del mismo, el modo en el que se van a realizar las revisiones o actualizaciones o evidencias de que ha sido aprobado por los responsables habilitados para ello. (CTMA Consultores, 2018)

- **Alcance:** El alcance hace referencia a la enumeración de las actividades o departamentos de la empresa que se rigen por los estándares fijados por el sistema de gestión de calidad adoptado. Si existen exclusiones, es decir, procesos de la empresa que en los que no se aplica la política de calidad, han de figurar con una explicación que justifique la exclusión. (CTMA Consultores, 2018)
- **Descripción de la empresa y los puestos de responsabilidad:** Se trata de poner por escrito la estructura jerárquica que presenta la empresa. Es muy útil conocer a través del manual de calidad quién dirige, desempeña o verifica los procesos de calidad en la actividad productiva de la compañía. Para complementar este apartado de un modo detallado, es una buena idea incluir un organigrama para poder conocer de un solo vistazo todos los departamentos con los que cuenta la empresa, quiénes son los responsables de los mismos, conocer sus obligaciones y competencias en materia de calidad y cómo se establecen las comunicaciones internas entre ellos. (CTMA Consultores, 2018)
- **Política de calidad de la empresa:** Contiene las directrices por las que se rige la empresa para cumplir los estándares de la norma. Se incluye en manuales de calidad, indicando qué va a hacer la empresa, de qué modo, quiénes son los responsables de estas actividades y qué objetivos de calidad se han establecido para alcanzar. Es importante incluir el modo en el que se va a difundir dicha política para que la totalidad de la organización sea conocedora de la misma. Es una forma de dejar por escrito el compromiso real con la calidad que tiene la empresa. (CTMA Consultores, 2018)

- **Sistema de gestión de la calidad:** En este apartado de la documentación se detalla la descripción del sistema de gestión de la calidad adoptado y su implementación en la compañía. También deben figurar los métodos y herramientas que se van a utilizar para cumplir los objetivos marcados acordes con la política de calidad que impera en la empresa en los distintos procedimientos. (CTMA Consultores, 2018)
- **Ciclo de elaboración del producto o servicio:** Aborda el modo de desempeñar las distintas tareas que se incluyen en la producción y desarrollo del output en materia de calidad: planificación, compras a proveedores, relación con el cliente, herramientas de control de la calidad aplicadas. (CTMA Consultores, 2018)
- **Medición y control de la política de calidad:** La adopción de unos determinados estándares de calidad conlleva la aplicación de sistemas de control para asegurarse que no se están produciendo desviaciones que perjudiquen la consecución de los objetivos. Se especificará en este apartado del texto de calidad cómo y con qué herramientas se va a controlar la aplicación de la política de calidad, qué acciones correctoras se van a tomar en caso de que se presenten irregularidades y cómo se analizarán todos estos datos. Se trata de que la empresa pueda tener datos suficientes para saber cómo perseguir y alcanzar la mejora continua dentro de su actividad productiva. (CTMA Consultores, 2018)

El principal requisito a la hora de adoptar en una empresa, el estándar de la normativa ISO9001 en materia de sistemas de gestión de calidad, es planificar y elaborar todas aquellas acciones, procesos y medidas que se van a llevar a cabo en la empresa. (CTMA Consultores, 2018, párr.30)

Para ello es necesario establecer un plan de empresa y una estrategia marcada para el departamento de marketing, en la que se recojan objetivos y actuaciones sobre la calidad de productos y servicios ofrecidos por la compañía. Es este documento escrito el que se conoce como manual de calidad. Estos documentos pueden hacerse públicos si así lo considera la empresa, así como suprimir algunos aspectos considerados poco relevantes, a la hora de garantizar la calidad de su proceso laboral. (CTMA Consultores, 2018, párr.31-32)

Sin embargo, si deben de cumplir los requisitos establecidos por los estándares internacionales, como por ejemplo un manual de calidad ISO 9001, otros ejemplos pueden ser el modelo Baldrige o el europeo EFQM, enfocado en la calidad de las empresas. Sea cual sea la elección del manual de calidad, se necesitará contar con una estructura definida por parte del sistema interno de la compañía para gestionar la calidad de sus labores. (CTMA Consultores, 2018, párr. 33-34)

1.2.1.3. Ventajas

Con la actualización de la norma ISO 9001 en 2015 no es obligatorio para las empresas contar con un compendio de calidad como anteriormente se hacía, pero las ventajas de contar con un manual de calidad hacen plantearse su elaboración: (CTMA Consultores, 2018, párr.13)

- Garantiza la comprensión de los requisitos legales por parte de todos los integrantes de la empresa y, por tanto, su cumplimiento.
- Facilita que los procesos internos generen más valor.

- Los procedimientos de calidad están perfectamente definidos para que la actividad productiva y los outputs sean uniformes.
- Se tiene un control permanente sobre cada proceso individual que se enmarca dentro de un sistema de procesos, por lo que se detectan rápidamente los fallos, si se dan.
- Con un ejemplar de calidad se optimizan los resultados al tener las directrices a seguir claras, tanto en términos de eficacia como de desempeño.
- Permite identificar las necesidades y sentar las bases para alcanzar la mejora continua que se busca con la norma. (CTMA Consultores, 2018)

1.2.2. Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). De acuerdo con Carrasco (2001) Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” (Mallar, 2010)

1.2.2.1. Elementos del proceso

De acuerdo con Mallar (20210) los elementos que conforman un proceso son los inputs o entradas, los recursos o factores que transforman (humanos y de apoyo), el flujo real de procesamiento o transformación y los outputs o salidas (tangibles o intangibles) como se señalan a continuación:

a) Inputs: Son los factores que se utilizan en un proceso productivo, recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc. (Mallar, 2010)

b) Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar.

De acuerdo con Mallar (2010) aquí se distinguen dos tipos básicos:

- **Factores dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- **Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

c) Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). (Mallar, 2010)

d) Outputs: También se denominan productos, mercancías o resultados de un proceso productivo. Según Mallar (2010) son básicamente de dos tipos:

- **Bienes: tangibles,** corpóreos, aquellos que tienen forma física y que ocupan un espacio físico, “almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto” (Mallar, 2010). Así pues, pueden ser observados, tocados, manipulados o clasificados.

- **Servicios: intangibles**, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. (Mallar, 2010, págs. 7-8). La importancia de estos bienes radica en que, pese a no ser observables, aportan valor a la empresa, mediante la transformación de los factores humanos y transformadores de apoyo.

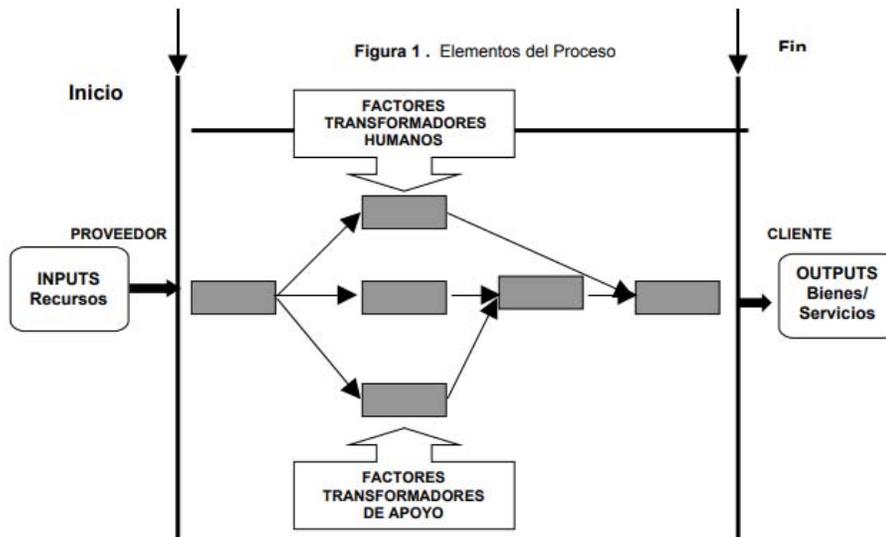


Figura 2: Elementos del proceso.

Nota: En la figura se describen los elementos del proceso señalados anteriormente desde su inicio con los inputs hasta la salida outputs. **Fuente:** (Mallar, 2010)

No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. (Mallar, 2010, pág. 9)

1.2.2.2. Tipos de procesos

“No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal” (Peteiro, 2021, párr. 22). En ese sentido, es importante conocer la clasificación más utilizada de los procesos. De acuerdo con Peteiro (2021), los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos**

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). (Peteiro, 2021, párr. 25)

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra

empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. (Peteiro, 2021, párr. 26). En ese sentido “Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización” (Peteiro, 2021, párr. 27)

- **Procesos Clave**

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. (Peteiro, 2021, párr. 28)

De acuerdo con lo expuesto “Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización” (Peteiro, 2021, párr. 29)

- **Procesos de Apoyo**

Según Peteiro (2021):

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (Peteiro, 2021, párr. 31). Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, Etc.

En ese sentido, “Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización” (Peteiro, 2021, párr. 33).

1.2.2.3. Diagramación de procesos

De acuerdo con Hernández (1990) “La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias” (pág. 1). En ese sentido, para el análisis de procesos esta herramienta es muy importante. Para Alteco Consultores (2021) “Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales” (párr.29). A continuación, se señalan algunas ventajas:

- Capacitación de personal de nuevo ingreso en la empresa o en el puesto.
- Verificación del proceso real respecto del proceso diseñado.
- Detección de actividades o grupos de actividades que reducen la calidad y la productividad.
- Facilitan la coordinación y la comunicación.
- Facilitan el análisis de opciones de mejoramiento. (Hernández, 1990)

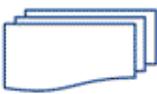
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 3: Simbología, Diagramación de procesos.

Nota: En la figura se describen los símbolos y significados más utilizados en la diagramación de procesos. **Fuente:** (Alteco Consultores, 2021)

“Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades” (Alteco Consultores, 2021, pág. 30)

La representación gráfica mediante el flujograma, facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades

discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. (Alteco Consultores, 2021, pág. 31)

1.2.3. Normas ISO 9001-2015

Las Normas ISO 9001-2015 son aplicables a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. “Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios” (Norma Internacional ISO 9000, 2015).

Los principios de la gestión de la calidad de acuerdo con esta norma son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, y gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

1.2.3.1 Requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9000-2015

Los requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9000-2015 es que exista la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria que puede ser generada por las diferentes partes interesadas o por la propia organización. (Norma Internacional ISO 9000, 2015)

En ese sentido, para la aplicación de esta normativa se requiere conocer los conceptos fundamentales de la gestión de la calidad, el contexto de la organización, las partes interesadas y apoyo, así como los principios de la gestión de la calidad señalados anteriormente.

Por otra parte, dentro de los conceptos fundamentales de la gestión de la calidad se encuentra el ciclo de mejoramiento continuo o Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar o ciclo Deming en honor a su creador que se describe a continuación:

- **Ciclo PHVA:** El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuentan con recursos y se gestionan adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y, por tanto, se actúe en consecuencia. (Norma Internacional ISO 9000, 2015)

1.2.4. Servicio al cliente.

“El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa” (UMB Virtual, 2011, pág. 6). Es decir, que es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que envuelve a ese producto. “Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables” (UMB Virtual, 2011, pág. 6)

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio al cliente

3. Costos

No se debe polarizar en una de estas variables, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna. (UMB Virtual, 2011, pág. 7)

Es decir, se debe encontrar un equilibrio entre estas tres variables que permita brindar un servicio de calidad a los clientes de una empresa.

1.2.3.1 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente.

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Pecamos en creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusivo del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, cajeros, vendedores o personal de “la mal llamada área de Servicio al Cliente” (UMB Virtual, 2011, pág. 7)

En otras palabras, la atención al cliente se refiere al trato que se le da al cliente al momento del contacto personal o virtual y en cambio el servicio abarca todos los procesos y acciones encaminadas a la satisfacción del cliente y aunque son dos conceptos separados deben actuar sintonizarse con el mismo objetivo

¿Por qué se referencia como “la mal llamada área de servicio al cliente”? porque generalmente esta área está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan. (UMB Virtual, 2011, pág. 7)

Por lo tanto, el servicio al cliente debe ser la articulación sistemática de los procedimientos, actividades y acciones hacia la satisfacción del cliente.

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad. (UMB Virtual, 2011, pág. 8)

En conclusión, los dos conceptos atención y servicio al cliente deben formar parte de una relación indisoluble y única en la gestión de la calidad de una empresa.

La calidad en la atención al cliente. Este aspecto depende de la percepción que tiene el cliente sobre el trato recibido cuando se dirige a una marca. Pueden ser múltiples causas las que lleven a un usuario a contactar con una determinada marca: quejas, dudas, incluso felicitaciones por el producto o servicio. Pero lo importante, y para que el cliente tenga una percepción de calidad óptima, es ofrecerle un trato personalizado, comunicación y solución a sus cuestiones lo antes posible. De esa manera, un cliente podrá asociar la palabra calidad al trato recibido. (Peiró, 2020, párr. 6)

Según Albrecht (2001) en su libro “*La excelencia del servicio*”, ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes: el cliente, la estrategia, la gente y el sistema. El cliente es la persona que compra o adquiere los bienes, productos o servicios, la estrategia que debe ser monitoreada y medirse, la gente que corresponde a los clientes internos o talento humano de la empresa y los sistemas que se ocupen que todo funcione de manera focalizada hacia al cliente y distingue cuatro tipos: gerencial, de normas y procedimientos, técnico y humano.

El cliente maltratado es un cliente perdido, que seguramente hablará mal por el maltrato. Por el contrario, un cliente satisfecho por una buena atención y un buen servicio, sigue comprando y refiere a sus amigos el buen producto y el buen servicio. (UMB Virtual, 2011, pág. 15)

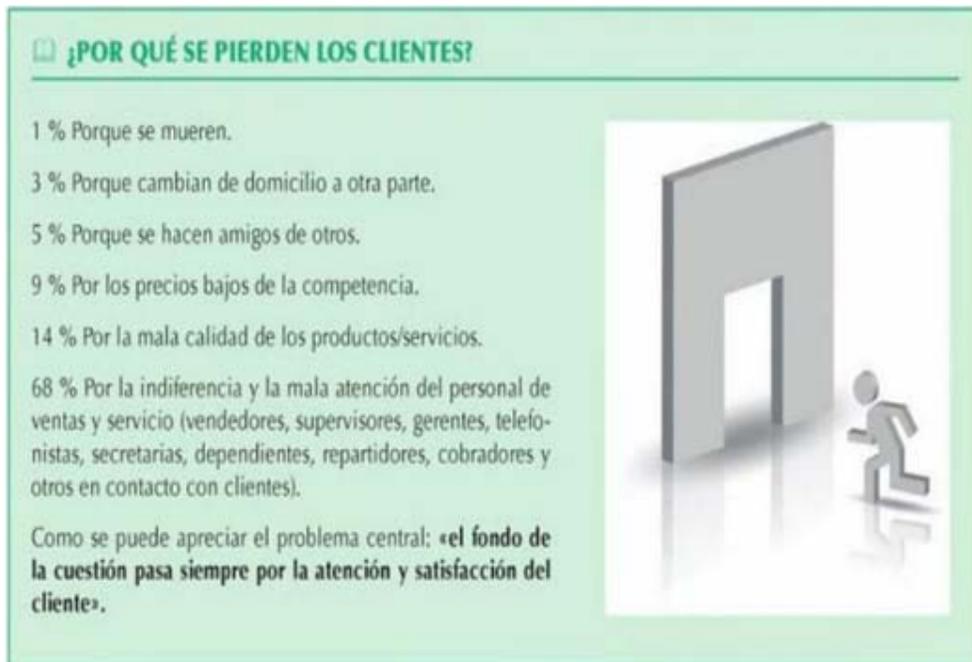


Figura 4: Servicio al Cliente

Nota: ¿Por qué se pierden los clientes? Tomado de UMB virtual, pág. 16. **Fuente:** (Escudero, 2011)

De acuerdo con Vargas (2006):

El tratar el tema del Servicio al Cliente es muy importante para poder mantener a nuestros clientes. En este sentido, varias investigaciones hablan que en más del 40% de las veces, el cliente cambia por deficiencias en nuestro servicio al cliente. Por tanto, qué consejos pueden mejorar su Servicio al Cliente (pág.18):

- Esté atento: esto es que Ud. Se mantenga siempre “alerta”, o bien, atento, a lo que el cliente busca, pide, solicita o le dice;
- Sea cortés: uno de los aspectos que puede marcar la diferencia es que haga al cliente sentirse bien al comprar en su establecimiento.
- Busque aprender todos los días: esto lo que significa es que aprenda del cliente, de la competencia, del entorno, de sus proveedores.
- Siéntase bien consigo mismo: siéntase con ganas siempre de hacer las cosas; su trabajo es importante.
- Tenga claro que no es lo que se dice sino como se dice: en este sentido la importancia de la comunicación no verbal (gesto y tono) es clave ante la comunicación verbal (las palabras). La comunicación no verbal influye en más del 93% de la comunicación interpersonal.
- Disposición a ayudar: que se note que Ud. le pone atención a los detalles, a esas necesidades no explícitas de sus clientes.

- Cuide los pequeños detalles: muchas veces los negocios se pierden por despreciar aquellos “momentos de verdad” que realmente marcan la diferencia.

Otro de los aspectos que siempre debe considerar es que el cliente en su mayoría no le va a expresar su nivel de disgusto o inconformidad. Se dice que en más del 96% de las veces, el cliente no le expresa su malestar, lo importante es que de tener la oportunidad en más del 90% de las ocasiones, si puede, no vuelve a comprar en su local, y además le expresa a 9 a 12 personas su mala experiencia, lo que a todas luces va a minar su reputación a futuro. (Vargas, 2006, pág. 19)

“Además, tenga claro que el mantener a un cliente es al menos, 5 veces más barato que salir a la calle a conseguir nuevos clientes” (Vargas, 2006, pág. 19).

1.2.4 Deporte

El deporte es la práctica de un ejercicio físico regulado y competitivo. El deporte puede ser recreativo, profesional o como una forma de mejorar la salud. El deporte al abarcar varias áreas de nuestra sociedad conlleva una complejidad simbólica en su dimensión social y cultural ya que actualmente el deporte es una práctica, un espectáculo y un estilo de vida. (Significados, 2016, párr. 1-2)

El deporte es toda aquella actividad física que involucra una serie de reglas o normas a desempeñar dentro de un espacio o área determinada (campo de juego, cancha, pista, etc.) a menudo asociada a la competitividad deportiva. Por lo general debe estar institucionalizado (federaciones, clubes), requiere competición con uno mismo o con los demás. Como término solitario, el deporte

se refiere normalmente a actividades en las cuales la capacidad física pulmonar del competidor es la forma primordial para determinar el resultado (ganar o perder); sin embargo, también se reconocen como deportes actividades competitivas que combinen tanto físico como intelecto, y no sólo una de ellas. También hay colectivos practicantes de determinadas actividades, donde sólo se usa el físico, o bien sólo el intelecto, que reclaman su actividad como deporte, incluso, de carácter olímpico. (Ibarra, 2021, pág. 1)

En el terreno educativo, el deporte juega un papel de transmisión de valores a niños, adolescentes e incluso adultos. En conjunción con la actividad física se inculcan valores de respeto, responsabilidad, compromiso y dedicación, entre otros, sirviendo a un proceso de socialización y de involucración con las mejoras de las estructuras y actitudes sociales.

El deporte contribuye a establecer relaciones sociales entre diferentes personas y diferentes culturas y así contribuye a inculcar la noción de respeto hacia los otros, enseñando cómo competir constructivamente, sin hacer del antagonismo un fin en sí. Otro valor social importante en el deporte es el aprendizaje de cómo ganar y cómo saber reconocer la derrota sin sacrificar las metas y objetivos. (Ibarra, 2021).

1.3. MARCO LEGAL

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

El presente trabajo de investigación se vincula con lo que establece la Constitución de la República del Ecuador específicamente en lo que señala en los siguientes artículos:

Art. 24.- Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Art. 45.- Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción.

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad

y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar.

El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.

Art. 340.- El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

Art. 381.- El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.

Art. 382.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida 2017-2021

De igual manera, el presente trabajo de investigación se vincula con lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida (2017) específicamente en lo que se señala en los siguientes ejes, objetivos, políticas y metas de esta normativa:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida, Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, política 1.3: Combatir la

mal nutrición, erradicar la desnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria, meta: “incrementar de 12,2% a 14,4% la población mayor a 12 años que realiza más de 3,5 horas a la semana de actividad física a 2021” (Pan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida, 2017, pág. 59)

1.3.4 Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Santo Domingo

Finalmente, el presente trabajo de investigación se vincula con lo que establece el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial "2030 el futuro de ChilachiTo" específicamente en lo que se señala en el artículo 22 en lo referente al eje 1) de desarrollo humano que a continuación se cita:

Art. 22.- Ejes del PDOT.- El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial "2030 el futuro de ChilachiTo", se estructura sobre cuatro ejes:

- 1) Desarrollo Humano: incluye los programas y proyectos referidos a la Agenda de Igualdad Cantonal, vivienda, salud, infraestructura básica, seguridad, educación, cultura y deporte.
- 2) Desarrollo Económico: abarca las acciones a implementar en los sectores: agropecuario, forestal, turismo, financiero, empresarial, micro empresarial, seguridad y soberanía alimentaria, y economía social y solidaria.
- 3) Desarrollo Territorial: comprende acciones direccionadas a garantizar sostenibilidad y calidad ambiental, control a uso, manejo y aprovechamiento de

los recursos naturales y el desarrollo de infraestructura física y equipamiento para las actividades humanas y productivas, en una relación de equilibrio entre el área urbana y rural.

- 4) Desarrollo Político e Institucional: comprende todas las acciones enfocadas a garantizar una gestión pública eficiente y transparente del GAD Municipal, el ejercicio del derecho/deber de las y los ciudadanos al control social en la gestión pública, y también de la intervención de las instituciones desconcentradas del Gobierno Nacional, en el territorio municipal. (Santo Domingo Chilachito, 2015)

Además, se vincula con lo que establece el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial "2030 el futuro de ChilachiTo" específicamente en lo que se señala en el artículo 34 en lo referente a los proyectos de recreación y deporte que a continuación se señala:

Art. 34.- Contenido.- Contiene políticas y proyectos intersectoriales sobre educación, trabajo, salud, vivienda, cultura, recreación y deportes, acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y seguridad; alineados con el enfoque constitucional del ciclo de vida de doce (12) grupos de atención prioritaria (GAP): niños, niñas y adolescentes; jóvenes, mujeres, adultos mayores, comunidad GLBTI, nacionalidades Tsáchila y Chachi; Pueblos Afro ecuatoriano y Montubios; migrantes retornados y refugiados, personas con discapacidades, personas que viven con VIH/SIDA, personas con enfermedades catastróficas, personas víctimas de trata (Tdp). Permite direccionar la inversión social e incidir en la reducción de brecha de inequidad y exclusión, persistentes en el cantón. (Santo Domingo Chilachito, 2015, pág. 13)

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte. (Santo Domingo Chilachito, 2015, pág. 21)

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó en base a un diseño, variedad de métodos, técnicas y procedimientos metodológicos aplicados para proponer un plan que ayude al diseño de un manual de gestión de la calidad para que el Club Formativo Anes cuente con un manual de gestión de calidad que le permita ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Por medio de la técnica de la observación se pudo notar que no existe una difusión adecuada de la actividad que realiza la empresa y desconocimiento de los beneficios de utilizar manuales, entre las causas principales del problema por lo que mediante el diseño de la investigación se pudo obtener información que permitió elaborar las estrategias adecuadas, y poder precisar un método que ayude a reconocer al problema planteado y plantear una propuesta de solución a través del enfoque cualitativo y cuantitativo, la investigación de campo, bibliográfica y descriptiva y los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético con sus respectivas técnicas e instrumentos de estudio que se señalan a continuación:

2.1. ENFOQUE

A continuación, se describen los dos enfoques utilizados en la presente investigación, el cuantitativo porque se utilizaron herramientas estadísticas para el análisis de los datos como son la tabla de distribución de frecuencias de las

observaciones realizadas a las variables objeto de estudio mediante un proceso secuencial, deductivo y de análisis de la realidad objetiva para la generalización de resultados para su posible réplica o predicción para futuras investigaciones. También se utilizó el enfoque cualitativo para el análisis de los significados que se extraen de los datos mediante el proceso inductivo.

2.1.1. Cuantitativo y Cualitativo

2.1.1.1. Cuantitativo.

De acuerdo con Hernández Sampieri y otros (2014) el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 46). Utilizando este enfoque se recolectaron y analizaron los datos para contestar la pregunta de investigación planteada y comprobar la hipótesis establecida previamente y presentar los resultados de la encuesta y la entrevista de manera numérica y gráfica con el fin de una mejor comprensión lectora del problema de estudio.

2.1.1.2. Cualitativo

Por otro lado, según Hernández Sampieri y otros (2014) el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 49). Este enfoque se utilizó primero para descubrir y formular la pregunta de investigación planteada de la que se derivó las variables de estudio.

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Investigación de Campo

Según Del Cid y otros (2017) la investigación de campo “consiste en ir a las empresas o lugares donde se realizará la investigación” (pág. 15). Con la aplicación de este tipo de investigación se realizó la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables. Para efectuar esta investigación se recopiló información directamente en la empresa deportiva Anes, conociendo sus actividades y todo lo relacionado con la misma para el diseño del manual de gestión de calidad.

2.2.2. Investigación bibliográfica

“Es una lista ordenada de referencias bibliográficas de cada una de las fuentes consultadas por el autor de un texto sobre una o más materias relativas al tema que él está investigando” (Mora, 2014, pág.1) La presente investigación se la realizó en base a investigaciones bibliográficas elaboradas por diferentes autores, con temas relacionados al presente proyecto de titulación.

2.2.3. Investigación Descriptiva

De acuerdo con Del Cid y otros (2017) este tipo de estudio:

Empieza por determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, etcétera).

Luego se establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese

objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va medir lo que nos interesa. (29).

Aplicando este tipo de investigación se elaboró el cuestionario de la encuesta y la guía de entrevista para la recogida de la información obtenida en la investigación de campo para la elaboración del manual de calidad. También ayudó a entender si los clientes actuales tendrán un impacto positivo con los cambios planteados.

2.3. MÉTODOS

En la investigación realizada los métodos que intervinieron con el propósito de obtener toda la información son los que a continuación se detallan y explican.

2.3.1 Método Inductivo-Deductivo

Según Ruiz (2017) “la inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (pág. 18). Se aplicó este método para el planteamiento de la hipótesis objeto de estudio a partir del análisis del marco referencial analizado. Por otro lado, “la deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares” (Ruiz, 2017, pág. 20). Este método permitió realizar las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

2.3.2 Método Analítico-Sintético

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Ruiz, 2017, pág. 13). Se aplicó este método para realizar cada componente del trabajo de investigación. Por otra parte, “el método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen” (Ruiz, 2017, pág. 15). La aplicación de este método permitió realizar el resumen del trabajo de investigación indicando sus hallazgos más importantes para la realización de futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.4.1 Técnicas

2.4.1.1 Observación

“Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Castellanos, 2017). La aplicación de esta técnica permitió realizar un análisis visual de la situación actual de la empresa con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.4.1.2 Entrevista

“La entrevista es otra de las técnicas más utilizadas para obtener información, ya sea cuantitativa o cualitativa” (Del Cid y otros, 2017, pág. 106). En ese sentido, es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Para este estudio, esta técnica consistió en una entrevista individual estructurada por lo que se elaboró una guía de entrevista para conocer en conversación directa con el gerente las actividades, funciones y procedimientos que se realizan para ofertar el servicio que ofrece el Club Formativo Anes, la cual se la aplicó de manera presencial.

2.4.1.3 Encuesta

“Es la aplicación de un procedimiento estandarizado” (Del Cid y otros, 2017, pág. 99). En ese sentido, es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre sus opiniones, actitudes y comportamientos. Se realizó una serie de preguntas al talento humano de la empresa para saber su opinión sobre el manual de gestión de la calidad. La cual se realizó vía WhatsApp por medio de Google Forms

2.4.2 Instrumentos

2.4.2.1 Ficha de observación

De acuerdo con Espinoza (2016) la ficha de observación es un instrumento de evaluación cualitativa que da parámetros para la realización de la observación y que responde al tema de investigación. En este tipo de fichas se registra una descripción

detallada del fenómeno estudiado, el cual puede ser un lugar, una persona o un evento en particular.

Con la aplicación de la ficha de observación se identificaron las actividades que realiza el personal que labora en la empresa, desde el que realiza la limpieza hasta el que administra, y de igual manera se pudo observar el comportamiento de los clientes que realizan la actividad y los que esperan a sus hijos. Con los resultados obtenidos se elaboraron los diagramas de flujo de los procesos del manual de gestión de calidad.

2.4.2.2. Guía de entrevista

“Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista” (Cruz, 2015). La guía de entrevista permitió recopilar información directamente del Gerente de la empresa deportiva Anes.

2.4.2.3. Cuestionario

De acuerdo con Bernal (2010): “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (pág. 250). Es decir; es aquel que plantea una serie de preguntas para extraer determinada información de un grupo de personas por lo tanto se aplicó este instrumento a los clientes del Club Formativo Anes y al talento humano de la empresa por lo que tuvo una excelente acogida por parte de los encuestados.

2.5 Población y muestra

El Club Formativo Anes, cuenta con una población actual de 130 deportistas clientes de la empresa y 2 instructores, 1 administrador y 1 secretaria que conforman el talento humano de la empresa. Por el tamaño se trabajó con el total de la población; es decir no se sacó una muestra.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Matriz FODA



Figura 5. Matriz FODA

Nota: En la figura se detallan las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa. **Fuente:** Investigación de campo

2.2 Matriz EFE y EFI.

2.2.1 Matriz valorativa de resultados de análisis externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Se establece una calificación entre 1 y 4 bajo las siguientes especificaciones:

Tabla 4: Matriz valorativa de resultados análisis externos (EFE)

Factores	Peso	Calif.	Ponderación
Oportunidades			
1. Apoyo de la FEKB, FEDEST, Ejército, Policía, Instituto Tsáchilas y OCCERTIMM.	0,15	4	0,60
2. Apoyo medios de comunicación.	0,15	4	0,60
3. Becas deportivas a nivel académico.	0,11	3	0,33
4. Aumento de competitividad de los deportistas.	0.13	3	0.39
Amenazas			
1. COVID 19	0,15	4	0,60
2. Competencia y ausencia de competitividad	0,11	3	0,33
3. Desactualización	0,10	2	0,20
4. Consumo de sustancias estupefacientes.	0.10	2	0,20
TOTAL	1,00	25	3,25

Nota: En la tabla se detallan las oportunidades y amenazas de la empresa con su respectivo peso y valoración. **Fuente:** Investigación de campo.

Elaborado por: La Autora

En el análisis de la matriz EFE, una puntuación ponderada total promedio es de 3,25, existiendo una puntuación ponderada de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas. En el caso del Club Formativo Anes, de Santo Domingo la puntuación es de 3,25 se evidencia que se podrá aprovechar eficazmente las oportunidades existentes, minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas.

2.2.2 Matriz valorativa de resultados análisis internos (EFI)

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de los

negocios y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 5: Matriz valorativa de resultados análisis internos (EFI)

Factores	Peso	Calif.	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Marca patentada	0,14	4	0,56
2. Competidores de alto rendimiento, campeones internacionales, panamericanos, sudamericanos, bolivariano y participación Mundial.	0,14	4	0,56
3. Personal motivado.	0,13	3	0,39
4. Director de una larga trayectoria académica y deportiva.	0,14	4	0,56
DEBILIDADES			
1. Deficiente manejo de redes sociales	0,12	1	0,12
2. Falta de apoyo de entidades públicas y privadas para cubrir gastos de viajes internacionales.	0,11	1	0,11
3. Falta de un Psicólogo y nutricionista.	0,11	1	0,11
4. Falta de un manual de Gestión de la calidad	0,11	1	0,11
TOTAL	1	19	2,52

Nota: En la tabla se detallan las oportunidades y amenazas de la empresa con su respectivo peso y valoración. **Fuente:** Investigación de campo.

Elaborado por: La Autora

La calificación asignada está dada por lo siguiente: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fortaleza, 4 mayor fortaleza; la ponderación es el resultado de multiplicar el peso por la calificación. Se evidencia que según los resultados obtenidos

de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) del Club Formativo Anes. La calificación es de 2,52 es decir, tiene más puntos fuertes que débiles, siendo importante el aprovechamiento de estos para el desarrollo y crecimiento empresarial.

2.2 Análisis PESTEL

2.3.1 Político

Con las elecciones presidenciales en febrero y el cambio de gobierno en mayo, el nuevo año estará marcado por las decisiones políticas, tanto de los ciudadanos como de las nuevas autoridades electas. Lo único que puede considerarse un hecho para 2021, políticamente hablando, es que este año que será decisivo en el rumbo político-social para el país que intenta dejar atrás, especialmente, la pandemia de Covid-19 y sus efectos colaterales. (PRIMICIAS, 2021)

2.3.2 Económico

El Banco Central estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021, a partir de un buen comportamiento esperado tanto de la recuperación del consumo de hogares, así como del sector externo vía exportaciones e importaciones. El producto interno bruto nominal de 2021 será de 100.816 millones de dólares corrientes y 67.539 millones de dólares constantes. Igualmente habría una importante recuperación de las actividades profesionales, técnicas y administrativas y del sector petrolero-minero. (Opcion S, 2021).

En cuanto a las tasas de empleo el INEC pone a disposición de la ciudadanía, la documentación técnica relacionada y los principales resultados de las estadísticas laborales.



Resumen

Una visión general de los indicadores laborales

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	dic-18	dic-19	dic-20*	ene-21	feb-21
Tasa de participación global	65,6	65,3	64,3	66,0	65,5
Tasa de empleo adecuado	40,6	38,8	30,8	34,0	33,2
Tasa de subempleo	16,5	17,8	22,7	22,3	23,2
Tasa de desempleo	3,7	3,8	5,0	5,7	5,7

Notas:
A partir del 2021, se publicarán cifras mensuales de indicadores laborales con representatividad nacional y área (urbana y rural).
* Existieron cambios metodológicos asociados al tamaño y distribución de la muestra, y representatividad estadística, por tanto, las cifras no son estrictamente comparables con los periodos anteriores.
Para mayor detalle ingresar a: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/trabajo/>

Figura 6. Empleo INEC

Nota: En la figura se observan los indicadores nacionales en % con respecto a las PEA. **Fuente:** Investigación de campo

2.3.3 Socioculturales

- **Demografía:** Santo Domingo, es una ciudad dinámica y acogedora. En esta tierra habitan ciudadanos de todos los rincones del Ecuador, lo que la hace diversa y emprendedora. Esa es precisamente su identidad. Todos los caminos conducen a este rincón mágico, único en el país. Cuenta con una población aproximada de 450.000 habitantes, según la estimación de acuerdo con su tasa de crecimiento anual. Es una de las ciudades más prósperas y de mayor crecimiento poblacional del país. (Municipio de Santo Domingo, 2020).
- **Estilo de vida:** Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se ha observado que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo en lo que respecta a la mortalidad mundial (6% de las muertes registradas en todo el mundo). Un nivel adecuado de actividad física en los adultos, reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, depresión entre otras

enfermedades; mejora la salud ósea y funcional, es fundamental para el equilibrio calórico y el control de peso. Es por ello que la prefecta de la provincia junto a sus colaboradores ha creado un espacio de rutinas saludables de ejercicios y consejos nutricionales para poner en práctica desde la comodidad de los hogares. (Erick, 2020)

2.3.4 Tecnológicos

- **Acceso tecnológico:** En la actualidad las empresas deportivas carecen de equipos tecnológicos, los cuales son necesarios para conocer cómo se encuentran los deportistas, un ejemplo de ello es la Termografía: La medicina deportiva es la que aprovecha la termografía para llevar la seguridad y protección de los deportistas a un nuevo nivel, dado que permite prevenir todo tipo de lesiones. Son equipos tecnológicos manejables que se pueden llevar a cualquier lugar y que ayudan a detectar dolores que de otra manera sería difícil diagnosticar. Al detectarlos anticipadamente se pueden evitar lesiones, dado que ofrece una imagen de lo que está ocurriendo en el interior del cuerpo de los atletas.
- **Patente:** La patente municipal es un permiso que otorga el Municipio a las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimientos en el cantón, que realizan permanentemente actividades económicas, comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. (Municipio Santo Domingo, s/f). El Alcalde Ing. Wilson Erazo Argoti, mediante rueda de prensa, dio a conocer las medidas que adoptará el Gobierno Municipal de Santo Domingo para reactivar y dinamizar la economía del cantón, afectada por los efectos de la pandemia del Covid-19. Para aquellas personas tanto naturales como

jurídicas que desarrollen una actividad económica dentro del cantón, al momento de sacar sus patentes, no se exigirá el uso de suelo. Solo se exigirá el uso de suelo para la obtención de la patente a los comerciantes que se encuentran comprendidos dentro de la aplicación de la ordenanza 040 cercanos a los mercados. (Municipio Santo Domingo, s/f)

2.3.5 Ecológicos

- **Riesgos naturales, (Covid 19):** Actualmente, el Ecuador se encuentra en estado de emergencia relacionado con la salud pública, ocasionada por la pandemia del COVID-19, lo que obligó al gobierno nacional a decretar el estado de excepción (Decreto 1017 del 17 de marzo), cuyo objetivo fue precautelar y proteger la salud de la población, además de contener la progresión de la enfermedad mediante el contagio y reforzar el sistema de salud pública. (Secretaría del Deporte, 2020)
- **Cambio climático.** De acuerdo con la Municipalidad de Santo Domingo se encuentra en una zona climática lluviosa subtropical, a una altura de 655 msnm, teniendo una temperatura promedio de 22,9°C y un volumen de precipitaciones de 3000 a 4000 mm anuales. Por lo que es agradable para las personas que viajan de otras ciudades para realizar diversas actividades.

2.3.6 Legales

- **Decretos municipales.** La Municipalidad de Santo Domingo a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana junto a los Agentes de Control Municipal se encuentra visitando varios locales comerciales de la ciudad y observando que los ciudadanos que se movilizan por las calles utilicen obligatoriamente la mascarilla.

Las medidas son necesarias debido al alto índice de personas contagiadas por el COVID-19, algunos ciudadanos no respetan las medidas de bioseguridad. El uso correcto de la mascarilla es que cubra la boca y nariz de la persona.

- **Sanciones:** Por primera vez el 10% de un salario básico unificado. Segunda vez el 20% de un salario básico unificado. Tercera vez el 30% de un salario básico unificado.

Tabla 6: Matriz Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL							
FACTOR	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO (1-2)	MEDIO (3-5)	LARGO (5+)	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLÍTICO	Cambio de gobierno	x				x	
ECONÓMICO	Cambio ciclo económico (crisis)	x				x	
SOCIAL	Demografía.		x				x
	Estilo de vida	x			x		
TECNOLÓGICO	Acceso tecnológico			x	x		
	Patente	x			x		
ECOLÓGICO	Riesgos Naturales (Covid - 19):	x				x	
	Cambio Climático	x			x		
LEGAL	Decretos municipales.	x				x	

Nota: En la figura se observan los factores del análisis PESTEL con su respectivo análisis por tipo de impacto. **Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

2.4 Resultados entrevista Gerente de la Empresa.

De acuerdo con los resultados de la entrevista realizada al gerente de la empresa se pudieron encontrar los procesos, procedimientos y actividades que se realizan en la prestación del servicio donde se trabaja con programas de enseñanza y aprendizaje que son los procesos para cumplir con la enseñanza y objetivos de cada cliente. En donde, el objetivo diario para cada proceso es trabajar, desarrollar, mejorar y cumplir con el objetivo propuesto realizando evaluaciones generales y específicas y como control evaluaciones técnicas y físicas.

También se pudo encontrar que los recursos que utiliza la empresa para la prestación de su servicio son principalmente el recurso humano compuesto por las siguientes personas, puestos o cargos y funciones que realizan para la prestación del servicio:

- Director, se encarga de coordinar el trabajo de los instructores y monitores.
- Secretaria, controla el trabajo del personal y se encarga de captar a los clientes que preguntan por el servicio.
- Entrenadores, Trabaja en el Control Técnico, enseñanza de las técnicas de cada disciplina de acuerdo a la clase del día.
- Monitores. Ayudan en el control técnico, que todos realicen el trabajo de la manera correcta.

La información requerida de las personas por puestos o cargos para la prestación del servicio es la siguiente:

- Entrenadores con experiencia y acreditados.

- Secretaria con experiencia en el servicio que ofrecemos de manera que llegue más rápido a los clientes y despeje sus dudas. Que aporte con ideas para mejorar el servicio e imagen de la empresa.

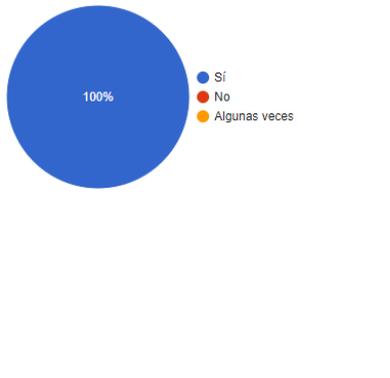
De igual manera, el tipo de conocimientos o función profesional requieren las personas para puestos o cargos para la prestación del servicio es el conocimiento sobre el área que se requiere. Sin embargo, se pudo notar que no existe la documentación necesaria conforme a los requerimientos de las políticas normas, asignación de responsabilidades y medios de control de la gestión de calidad a lo que el gerente de la empresa reconoce que falta mejorar en estos aspectos. Por lo que está de acuerdo con implementar un manual de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001 porque considera que permitiría mejorar la calidad del servicio.

2.5 Resultados encuestas talento humano de la empresa

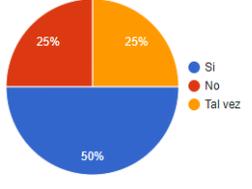
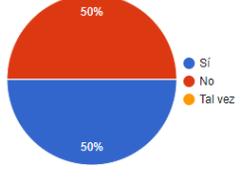
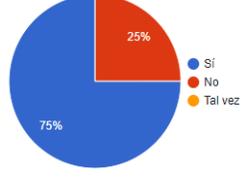
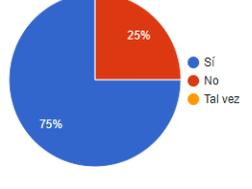
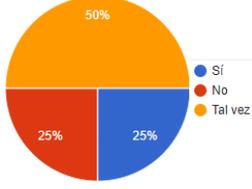
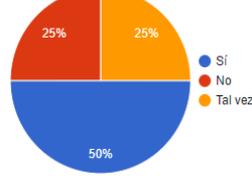
Tabla 8: Resultados encuestas talento humano de la empresa

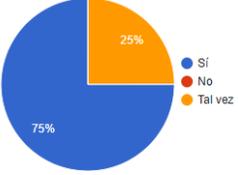
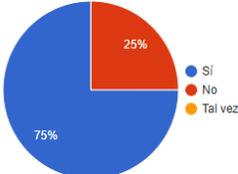
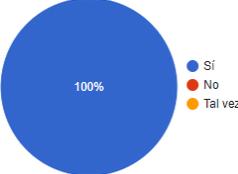
Pregunta	Figura	Análisis e interpretación
1. Área	<p> ● Administrativa ● Operativa ● De Servicio </p>	La mayoría del talento humano de la empresa 75 % trabaja en el área administrativa y el 25% en la operativa por lo que el manual de calidad deberá estar orientado para estas áreas.
2. Nivel de estudios	<p> ● Secundaria ● Bachiller ● Cursando Estudios Superiores ● Profesional ● Otros: </p>	La mayoría del talento humano de la empresa con el 75% son profesionales y el 25% están cursando estudios superiores por lo que el manual de calidad podrá ser bien implementado.
3. Antigüedad	<p> ● De 1 a 2 años ● De 2 a 5 años ● De 5 a 10 años ● Más de 10 años ● Otros: </p>	El 25% del talento humano tiene una antigüedad de más de 10 años, el 25% de 5 a 10 años, otro 25% de 2 a 5 años y el 25% restante de 1 a 2 años por lo que el

		manual de calidad se podrá implementar adecuadamente ya que la mayoría del personal conoce bien a la empresa.
4. Se siente a gusto en su trabajo	<p>A pie chart with a single blue slice representing 100%. The legend includes 'Si' (blue), 'No' (red), and 'Algunas veces' (orange).</p>	El manual de calidad se podrá implementar adecuadamente ya que el 100% del personal de la empresa se siente a gusto en su trabajo.
5. Dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa	<p>A pie chart with a single blue slice representing 100%. The legend includes 'Si' (blue), 'No' (red), and 'Tal vez' (orange).</p>	La implementación del manual de calidad se podrá implementar sin inconvenientes ya que el 100% del personal de la empresa está dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa.
6. Las actividades que realiza le fueron notificadas en una forma:	<p>A pie chart with two slices: a red slice for 'Verbal' (75%) and a blue slice for 'Escrita' (25%). The legend includes 'Escrita' (blue), 'Verbal' (red), 'Gráfica' (orange), and 'Otra' (green).</p>	Una de las debilidades que presenta la empresa; sin duda es que el talento humano de la empresa recibe las notificaciones de las actividades a realizar de forma verbal en el 75%, por lo que con el diseño del manual de calidad se pretende transformar esta debilidad.
7. Considera el ambiente de trabajo como:	<p>A pie chart with a single blue slice representing 100%. The legend includes 'Bueno' (blue), 'Regular' (red), 'Malo' (orange), and 'Difícil' (green).</p>	El 100% del personal de la empresa considera el ambiente de trabajo como bueno, lo cual es una fortaleza para el cumplimiento del manual de calidad.
8. ¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de capacitación?	<p>A pie chart with two slices: a blue slice for 'Si' (75%) and an orange slice for 'Alguna vez' (25%). The legend includes 'Si' (blue), 'No' (red), and 'Alguna vez' (orange).</p>	El 75% del personal de la empresa ha recibido por parte de la empresa algún tipo de capacitación y el 25% alguna vez, por lo tanto, para la implementación del plan de calidad se recomienda capacitar sobre los contenidos de éste.

<p>9. ¿Las herramientas de trabajo que utiliza le permiten desarrollar su labor satisfactoriamente?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Algunas veces 	<p>El 100% del talento humano consideran que las herramientas de trabajo que utiliza le permiten desarrollar su labor satisfactoriamente. En ese sentido no habrá inconvenientes en cuanto al manejo del mantenimiento de maquinarias y equipos dentro de los propuestos en el manual de calidad.</p>
<p>10. ¿Los directivos de la empresa se involucran o preocupan por el trabajo de los empleados?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Algunas veces ● Nunca 	<p>El 100% del talento humano consideran que los directivos de la empresa se involucran o preocupan por su trabajo con lo que se ratifica que el manual de calidad debe desarrollarse e implementarse.</p>
<p>11. ¿Considera que usted puede dar más a la empresa?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez ● No es de mi interés 	<p>El 100% del personal de la empresa considera que puede dar más a la empresa, lo cual es bueno para la implementación del manual de calidad.</p>
<p>12. ¿Cree usted que la empresa cuenta con algunas deficiencias?</p>	 <p>75% 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Desconozco 	<p>El 75% del personal considera que la empresa tiene algunas deficiencias lo cual se podrá mejorar con la implementación del manual de calidad y apenas el 25% restante considera que no.</p>
<p>13. ¿Considera usted que en la empresa se trabaja en equipo?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Algunas veces 	<p>El 100% del personal considera que en la empresa se trabaja en equipo, lo cual es bueno para la implementación del manual de calidad.</p>
<p>14. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo hacen su mejor esfuerzo?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	<p>El 100% del personal considera que sus compañeros de trabajo hacen su mejor esfuerzo, lo cual es bueno para la implementación del manual de calidad.</p>
<p>15. ¿Cree usted que en la empresa se trabaja con calidad?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Algunas veces 	<p>El 100% del personal considera que en la empresa se trabaja con calidad, sin embargo, es necesario estandarizar los procesos con la</p>

		implementación del manual de calidad.
16. ¿Alguna vez ha recibido alguna capacitación o curso referente a calidad?	<p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	El 100% del personal considera haber recibido alguna capacitación o curso referente a calidad, sin embargo, es necesario estandarizar los procesos con la implementación del manual de calidad.
17. ¿Qué entiende por calidad?	<p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	El 100% considera que calidad es cumplir las expectativas del cliente mediante la prestación de un servicio o producto que satisfaga sus necesidades.
18. ¿Conoce usted si se realiza algún tipo de control estadístico de calidad en la empresa?	<p>75%</p> <p>25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	El 75% del personal considera que no se realiza algún tipo de control estadístico de calidad en la empresa, y el 25% restante considera que sí lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.
19. ¿Conoce usted lo que son las Normas ISO 9001:2015?	<p>50%</p> <p>25%</p> <p>25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tengo una ligera idea 	El 50% del personal conoce lo que son las Normas ISO 9001:2015, el 25% tienen una ligera idea y el 25% restante no conoce, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.
20. ¿Conoce usted lo que es un Sistema de Gestión de Calidad?	<p>50%</p> <p>50%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tengo una ligera idea 	El 50% del personal conoce lo que es un Sistema de Gestión de Calidad, el 50% restante tienen una ligera idea, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.
21. ¿Conoce los procesos para la prestación del servicio en la empresa?	<p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	El 100% conoce los procesos para la prestación del servicio en la empresa, lo cual viabiliza la implementación del manual de gestión de calidad.

<p>22. ¿La empresa otorga los recursos y materiales necesarios para la prestación de un servicio de calidad?</p>		<p>El 50% considera que la empresa otorga los recursos y materiales necesarios para la prestación de un servicio de calidad, el 25% que talvez y el 25% restante que no, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.</p>
<p>23. ¿Cuentan con un manual de gestión de la calidad para la organización?</p>		<p>El 50% del personal considera que cuentan con un manual de gestión de la calidad para la organización, el 50% restante considera que no, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.</p>
<p>24. ¿Controlan la calidad del proceso de prestación del servicio en la empresa?</p>		<p>El Manual del SGC deberá estar enfocado en el control de la calidad del proceso de prestación del servicio en la empresa porque el 75% considera que si existe este control y el 25% restante que no.</p>
<p>25. ¿El personal logra cumplir sus metas de cada proceso que se les asigna?</p>		<p>El Manual del SGC deberá estar enfocado en el cumplimiento de las metas de cada proceso asignado porque el 75% considera que si se logran cumplir sus metas y el 25% restante que no.</p>
<p>26. ¿Las instalaciones se encuentran en excelente estado?</p>		<p>El 50% considera que talvez las instalaciones se encuentran en excelente estado, apenas el 25% consideran que sí y el 25% restante que no, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.</p>
<p>27. ¿Realizan alguna evaluación del desempeño del personal de la empresa?</p>		<p>El 50% considera que sí se realizan alguna evaluación del desempeño del personal de la empresa, apenas el 25% consideran que talvez y el 25% restante que no, lo cual ratifica la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.</p>

<p>28. ¿Las máquinas, instrumentos, materiales e instalaciones son aptos para la prestación del servicio deportivo?</p>	 <p>75% 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	<p>El Manual del SGC deberá estar enfocado en el control de las máquinas, instrumentos, materiales e instalaciones utilizados para el proceso de prestación del servicio en la empresa porque el 75% considera que si son aptos y el 25% restante que no.</p>
<p>29. ¿Existe variedad de métodos de trabajo en la prestación el servicio deportivo?</p>	 <p>75% 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	<p>El Manual del SGC deberá estar enfocado en los métodos de trabajo para la prestación del servicio deportivo porque el 75% considera que existe variedad de éstos y apenas el 25% restante que no.</p>
<p>30. ¿El cliente se encuentra satisfecho con el servicio?</p>	 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Tal vez 	<p>El 100% de los clientes se encuentran satisfecho con el servicio otorgado lo cual se debe mantener y continuar mejorando con el diseño del manual de gestión de la calidad.</p>

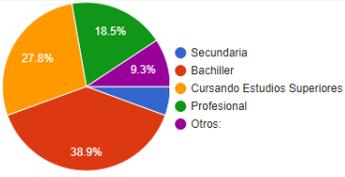
Nota: En la tabla se describe el resumen de la encuesta realizada al talento humano de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

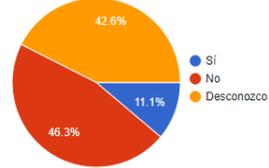
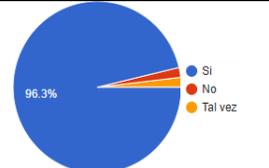
Elaborado por: La Autora

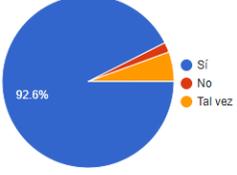
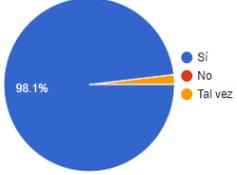
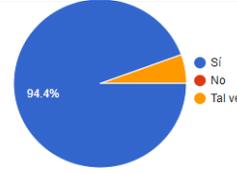
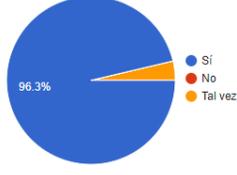
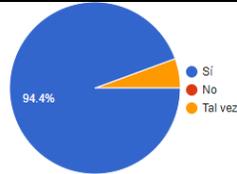
2.6 Resultados encuestas clientes de la empresa

Tabla 9: Resultados encuestas clientes de la empresa

Pregunta	Figura	Análisis e interpretación
<p>1. Nivel de estudios</p>	 <p>9.3% 18.5% 27.8% 38.9%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Secundaria ● Bachiller ● Cursando Estudios Superiores ● Profesional ● Otros: 	<p>La mayoría de clientes de la empresa el 38,9 % son bachilleres, el 27,8% están cursando estudios superiores, el 18,5% es profesional, el 9,3% otros y secundaria por lo que el manual de calidad deberá estar orientado para este segmento de mercado.</p>
<p>2. Cliente desde:</p>	 <p>11.1% 22.2% 29.6% 29.6%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● De 1 a 2 años ● De 2 a 5 años ● De 5 a 10 años ● Más de 10 años ● Otros: 	<p>La mayoría con el 29,6% son clientes de 1 hasta 2 años y el mismo porcentaje para 2 a 5 años lo que equivale a la mayoría de clientes. El 11,1% son clientes de más de 10 años y otros con el 22,2% por lo que el manual de calidad podrá ser bien implementado</p>

		por la fidelidad de los clientes.
3. Considera el ambiente de la empresa como:	<p>A pie chart with a legend. The legend categories are: Bueno (blue), Regular (red), Malo (yellow), and Difícil (green). The chart shows a large blue slice representing 96.3%, a small red slice representing 3.7%, and no visible slices for Malo and Difícil.</p>	El 96,3% de los clientes considera el ambiente como bueno y apenas el 3,7% restante considera regular por lo que el manual de calidad se podrá implementar adecuadamente ya que la mayoría de los clientes tienen una buena percepción de la empresa.
4. ¿Las herramientas de trabajo que utiliza le permiten desarrollar su entrenamiento satisfactoriamente?	<p>A pie chart with a legend. The legend categories are: Sí (blue), No (red), and Algunas veces (yellow). The chart shows a large blue slice representing 96.3%, a small red slice representing 3.7%, and no visible slice for Algunas veces.</p>	El 96,3% de los clientes considera que las herramientas de trabajo que utiliza le permiten desarrollar su entrenamiento satisfactoriamente y apenas el 3,7% restante considera que algunas veces por lo que el manual de calidad se podrá implementar adecuadamente ya que la mayoría de los clientes tienen una buena percepción de la empresa.
5. ¿Considera usted si los directivos de la empresa se involucran o preocupan por el trabajo de los empleados?	<p>A pie chart with a legend. The legend categories are: Sí (blue), No (red), Algunas veces (yellow), and Nunca (green). The chart shows a large blue slice representing 92.6%, a small red slice representing 7.4%, and no visible slices for Algunas veces and Nunca.</p>	La implementación del manual de calidad se podrá implementar sin inconvenientes ya que el 92,6% de los clientes de la empresa consideran que los directivos se involucran o preocupan por el trabajo de los empleados en beneficio de la empresa y apenas el 7,4% considera que algunas veces.
6. ¿Considera usted que el talento humano de la empresa puede dar más por ella?	<p>A pie chart with a legend. The legend categories are: Sí (blue), No (red), Tal vez (yellow), and No es de mi interés (green). The chart shows a large blue slice representing 72.2%, a red slice representing 20.4%, a small yellow slice representing 7.4%, and no visible slice for No es de mi interés.</p>	El 72,2% de los clientes considera que el talento humano de la empresa puede dar más por ella, el 20,4% considera que tal vez, por lo que con el diseño del manual de calidad se pretende impulsar esta fortaleza.

<p>7. ¿Cree usted que la empresa cuenta con algunas deficiencias?</p>	 <p> ● Sí ● No ● Desconozco </p>	<p>El 46,3% de los clientes considera que la empresa no cuenta con deficiencias, el 42,6% desconoce y el 11,1% considera que si cuenta con algunas deficiencias. En ese sentido se puede ver la necesidad del manual de calidad.</p>
<p>8. ¿Considera usted que en la empresa se trabaja en equipo?</p>	 <p> ● Sí ● No ● Algunas veces </p>	<p>Otra fortaleza de la empresa es que el 100% de sus clientes considera que se trabaja en equipo.</p>
<p>9. ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa hacen su mejor esfuerzo?</p>	 <p> ● Sí ● No ● Tal vez </p>	<p>El 96,3% de los clientes de la empresa consideran que los trabajadores hacen su mejor esfuerzo y apenas el 3,7% consideran que talvez. En ese sentido se ratifica que no habrá inconvenientes en cuanto al manejo del mantenimiento de maquinarias y equipos dentro de lo propuesto en el manual de calidad.</p>
<p>10. ¿Cree usted que en la empresa se trabaja con calidad?</p>	 <p> ● Sí ● No ● Algunas veces </p>	<p>El 96,3% de los clientes de la empresa consideran que en la empresa se trabaja con calidad y apenas el 3,7% consideran que algunas veces. En ese sentido se ratifica la necesidad del manual de calidad.</p>
<p>11. ¿La empresa entrega los recursos y materiales necesarios para su entrenamiento deportivo?</p>	 <p> ● Sí ● No ● Tal vez </p>	<p>El 96,3% de los clientes de la empresa consideran que la empresa entrega los recursos y materiales necesarios para su entrenamiento deportivo y apenas el 1,85% consideran que talvez y el 1,85% restante que no. En ese sentido se ratifica la necesidad del manual de calidad para disminuir este margen de error.</p>

<p>12. ¿Cree usted que en la empresa controlan la calidad del proceso de prestación del servicio?</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment representing 'Sí' at 92.6%, a small red segment representing 'No' at 1.85%, and a small orange segment representing 'Tal vez' at 1.85%. A legend to the right identifies the colors: blue for 'Sí', red for 'No', and orange for 'Tal vez'.</p>	<p>El 92,6% de los clientes de la empresa consideran que en la empresa controlan la calidad del proceso de prestación del servicio y apenas el 1,85% consideran que tal vez y el 1,85% restante que no. En ese sentido se ratifica la necesidad del manual de calidad para disminuir este margen de error y llevar un control anual del mismo.</p>
<p>13. ¿Considera usted que el personal está capacitado para cumplir sus metas de cada proceso que se les asigna?</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment representing 'Sí' at 98.1%, a small red segment representing 'No' at 1.9%, and a small orange segment representing 'Tal vez' at 1.9%. A legend to the right identifies the colors: blue for 'Sí', red for 'No', and orange for 'Tal vez'.</p>	<p>El 98,1% de los clientes de la empresa considera que el personal está capacitado para cumplir sus metas de cada proceso que se les asigna y apenas el 1,9% considera que tal vez, lo cual es bueno para la implementación del manual de calidad.</p>
<p>14. ¿Las instalaciones se encuentran en excelente estado?</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment representing 'Sí' at 94.4%, a small red segment representing 'No' at 5.6%, and a small orange segment representing 'Tal vez' at 5.6%. A legend to the right identifies the colors: blue for 'Sí', red for 'No', and orange for 'Tal vez'.</p>	<p>El 94,4% de los clientes consideran que las instalaciones se encuentran en excelente estado y apenas el 5,6% consideran que tal vez, lo cual es bueno para la implementación del manual de calidad.</p>
<p>15. ¿Las máquinas, instrumentos, materiales e instalaciones son aptos para la prestación del servicio deportivo?</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment representing 'Sí' at 96.3%, a small red segment representing 'No' at 3.7%, and a small orange segment representing 'Tal vez' at 3.7%. A legend to the right identifies the colors: blue for 'Sí', red for 'No', and orange for 'Tal vez'.</p>	<p>El 96,3% de los clientes considera que las máquinas, instrumentos, materiales e instalaciones son aptos para la prestación del servicio y apenas el 3,7% consideran que tal vez, sin embargo, es necesario estandarizar el proceso de prestación del servicio con la implementación del manual de calidad.</p>
<p>16. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado por la empresa?</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment representing 'Sí' at 94.4%, a small red segment representing 'No' at 3.7%, and a small orange segment representing 'Tal vez' at 3.7%. A legend to the right identifies the colors: blue for 'Sí', red for 'No', and orange for 'Tal vez'.</p>	<p>El 96,3% de los clientes considera que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la empresa y apenas el 3,7% consideran que tal vez, lo cual ratifica que es necesario estandarizar el proceso de prestación del servicio con la implementación del</p>

		manual de calidad.
--	--	--------------------

Nota: En la tabla se describe el resumen de la encuesta realizada a los clientes de la empresa. **Fuente:**
Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEPORTIVA CLUB FORMATIVO “ANES” BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, CIUDAD SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2021

3.1 Descripción de la propuesta

La siguiente propuesta describe el Manual del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Club Formativo Anes tanto para sus procesos principales como para los auxiliares tomando en cuenta la misión y visión de la empresa, así como sus valores corporativos.

Misión

Promover la formación deportiva para desarrollar una cultura física integral enmarcada en la enseñanza de calidad, con la finalidad de aplicar los conocimientos en Artes Marciales que nos permitan superar situaciones reales de riesgo sin comprometer la integridad física, preparando en todos los aspectos de educación con sentido crítico en la enseñanza y aprendizaje de nuestros estudiantes.

Visión

Ser el mejor Club Formativo de Artes Marciales de América, que facilite el aprendizaje de las Artes Marciales como herramienta que favorezca el derecho a la actividad física como fuente de salud y en la formación de valores fundamentales para el desarrollo de un ser humano equilibrado, vinculando a entidades públicas y privadas que faciliten el

bienestar de los deportistas seguros de sí mismo, con una mejor calidad de vida y elevar el nivel competitivo de los atletas en escenarios nacionales e internacionales.

Valores

- Disciplina
- Amor
- Respeto
- Autocontrol
- Camaradería
- Superación Personal
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Liderazgo
- Calidad

3.2 Objetivos del manual

3.2.1 Objetivo General

Mejorar el servicio y atención al cliente de la empresa deportiva, Club Formativo Anes.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Disponer de procedimientos documentados para apoyar la operación de los procesos del área administrativa y formativa del Club Anes.

- Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado con el personal administrativo y técnico de manera que todos trabajen con un mismo objetivo.
- Adecuar las diferentes áreas del Club Formativo Anes.

3.3. Elementos que conforman el manual de gestión de calidad de la empresa.

A continuación, se describen los elementos del manual del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Club Formativo Anes que consiste en la descripción de la empresa, objeto y campo de aplicación del sistema dentro del contexto de la organización deportiva cuyas funciones y servicios se describen en la siguiente figura:



Figura 7. Áreas y servicios de la empresa

Nota: En la figura se ve el área administrativa y el servicio de enseñanza de la empresa Club Formativo Anes. **Fuente:** Investigación de campo.

El Club Formativo Anes, es una empresa que brinda el servicio de enseñanza en Artes Marciales, entre ellas: Kick Boxing, Jiu-jitsu, Muay Thai, Taekwondo, MMA y

Gimnasia Básica para lo cual trabaja con niños desde los 3 años de edad en adelante, siendo sus clientes potenciales entre las edades de 3 a 19 años.

Cuenta con 9 años de trayectoria en el mercado deportivo, durante este tiempo ha logrado formar deportistas Campeones Nacionales e Internacionales y sigue trabajando para ganar campeonatos Mundiales. En Santo Domingo es una de las escuelas más reconocidas por el servicio de enseñanza que ofrece, además que se encuentra ubicada en un lugar estratégico del centro de la ciudad.

Actualmente cuenta con 130 deportistas activos de los cuales el 30% son competidores y el 70% son formativos. Su infraestructura se compone de un área de 250 m², dividida en zonas de entrenamiento, sala de espera para padres de familia, secretaría y área de ventas de uniformes e implementos deportivos. Es un área acogedora que cada día sufre mejoras para una mejor percepción a la vista del cliente. Cuenta con 3 instructores capacitados para impartir las clases a niños, jóvenes y adultos.



MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

<input type="checkbox"/>	COPIA CONTROLADA	No. COPIA:
<input type="checkbox"/>	COPIA NO CONTROLADA	_____

TABLA DE REVISIONES		
REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	21/05/2021	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO: SILVIA PALACIOS	
FECHA:	21/05/2021
FIRMA:	

APROBADO: GERENTE PROPIETARIO	
FECHA:	21/05/2021
FIRMA:	



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	4
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
5. LIDERAZGO.....	9
6. PLANIFICACIÓN.....	11
7. APOYO.....	14
8. OPERACIÓN.....	16
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	19
10. MEJORA.....	20



1. INTRODUCCIÓN

Este documento es un ejemplo del contenido y formato de un Manual de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001: 2015.

El Manual de Gestión de Calidad del Club Formativo Anes y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento por todos los empleados de nuestra organización. El personal de la organización debe velar por su confidencialidad y control.

El Manual de Gestión de Calidad se compone de diez apartados coherentes con la norma “UNE-EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Club Formativo Anes es una organización dedicada al servicio deportivo formativo y competitivo de las siguientes disciplinas:

- KICK BOXING
- JIU-JITSU
- TAEKWONDO
- MUAY THAI
- GIMNASIA BASICA
- MMA (Artes Marciales Mixtas)



Cuenta con personal de dilatada experiencia, seriedad y calidad que nos permite desear convertirnos en una empresa de referencia en el competitivo sector del deporte.

Nuestros datos de contacto son los siguientes:

- Razón social: Club Deportivo Especializado Formativo Anes
- Dirección: Av. Abraham Calazacón y Guayaquil esquina 2do piso frente a Don Pollo. Sector Shopping
- Teléfono: 0991862950
- Web: <https://www.facebook.com/ClubAnesEcuador/>
- Instagram: @club_anes
- E-mail: club_anes@hotmail.com

3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El presente manual de calidad tiene por objeto especificar los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, aplicables cuando una organización necesita demostrar su capacidad para otorgar el servicio conforme a los requisitos especificados por el cliente y los reglamentos aplicables.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad se centran en lograr la satisfacción del cliente y aumentar dicha satisfacción, cumpliendo con los requisitos del cliente a través de la aplicación del sistema, su mejora continua y la prevención de no conformidades.



El manual de gestión de calidad se aplica a las actividades desarrolladas por el Club Formativo Anes desde la identificación de los requisitos del cliente, a través de todos los procesos del sistema de gestión para conseguir la satisfacción del cliente.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Comprensión de la organización y su contexto

Con el fin de cumplir con nuestra política y lograr los resultados previstos de nuestro sistema de gestión de calidad hemos de tener presentes las siguientes cuestiones externas e internas:

Cuestiones externas:

- Entorno legal de nuestros servicios.
- Entorno tecnológico.
- Entorno competitivo.
- Entorno cultural, social y económico.

Cuestiones internas:

- Valores y cultura de la organización.
- Conocimientos de la organización.
- Desempeño de la organización (procesos y sistema)
- Servicios ofertados.



Estas cuestiones externas e internas son analizadas y revisadas, junto a las partes interesadas, según el procedimiento P-01 Planificación estratégica.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Las partes interesadas y sus expectativas son identificadas y analizadas según lo definido en el procedimiento P-01 Planificación estratégica.

La capacidad de la organización para proporcionar un servicio que satisfaga a los clientes depende de las siguientes partes interesadas y los factores asociados:

- Club Formativo Anes
 - Sostenibilidad económica basada en la satisfacción el cliente.
 - Cumplimiento de requisitos de clientes y legales.
 - Mejora continua.
 - Correcto desempeño de los procesos.
 - Servicios ofertados.
- Administraciones públicas
 - Cumplimiento de los requisitos legales en materia de prestación del servicio.
- Clientes
 - Solicitud de servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.
 - Los servicios a prestar deben atender los requisitos legales.
 - Adecuación del servicio al entorno cultural, social y económico del cliente.
 - Facilidades de acceso a nuestra organización.
- Talento Humano



- Sostenibilidad económica de la organización a través de la satisfacción del cliente.
- Necesidades formativas.
- Competidores
 - Prácticas comerciales y de venta.
 - Metodología de prestación del servicio.
- Proveedores
 - Relaciones de beneficio mutuo.
 - Innovaciones en tecnologías en la prestación del servicio.

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas han sido tenidas en cuenta y, en la medida de lo posible, incorporadas a nuestro sistema de gestión.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance de nuestra actividad empresarial en el que se engloban los procesos de nuestros servicios, enfocados a la satisfacción del cliente y la mejora continua del sistema es:

**“Servicio formativo y competitivo en las diferentes disciplinas de las artes
marciales mixtas”**

Se consideran aplicables todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

El Club Formativo Anes planifica su sistema de gestión de la calidad y sus procesos determinando:

- Las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.



- La secuencia e interacción de estos procesos.
- Los criterios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos.
- Los recursos necesarios.
- Las responsabilidades y autoridades de los procesos.
- Los riesgos y oportunidades.
- La evaluación e implementación de cualquier cambio necesario para asegurar el logro de los resultados previstos.

El Club Formativo Anes dispone de procedimientos documentados para apoyar la operación de los procesos y conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

En el siguiente gráfico y tabla posterior se detallan los procesos llevados a cabo en el Club Formativo Anes y su interacción:

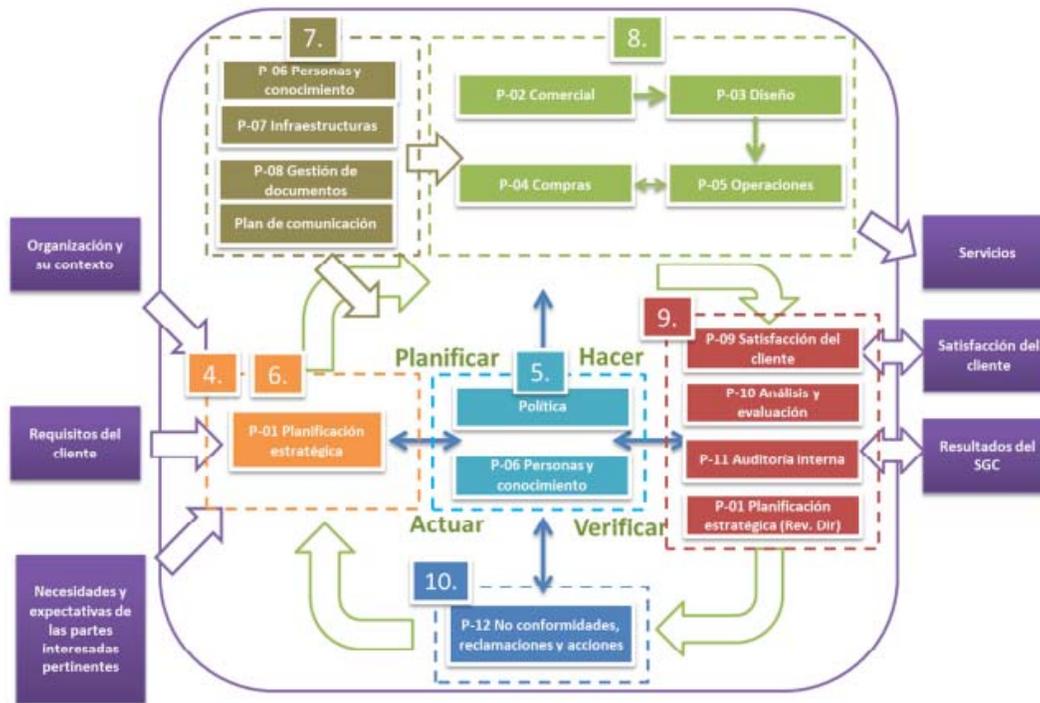


Figura 8. Procesos del Club Formativo Anes

Nota: En la figura se observan los procesos de la empresa. **Fuente:** Tomado de <https://hederaconsultores.blogspot.com>.

Tabla 10: Procesos principales del Manual de Gestión de Calidad

PROCESO PRINCIPAL		
PROCESO	ELEMENTO DE ENTRADA	ELEMENTO DE SALIDA
P-02 Comercial	Necesidades de clientes Diseños según P-03 Diseño	Elementos de entrada para P-03 Diseño. Contratos y pedidos de clientes para P-05 Operaciones. Información para necesidad de compra según P-04 Compras
P-03 Diseño	Datos de entrada para el diseño según P-02 Comercial	Diseño de promociones para P-02 Comercial y P-05 Operaciones
P-04 Compras	Necesidades de compra y subcontratación para realizar las tareas de P-05 Operaciones y otros procesos	Recursos y subcontrataciones para el desarrollo de los procesos. Proveedores seleccionados y



	del sistema	evaluados para suministrar productos y servicios para P-05 Operaciones y otros procesos,
P-05 Operaciones	Inscripciones y pedidos de clientes. Disponibilidad de recursos propios y subcontratados	Servicios prestados al cliente.

Nota: En la tabla se detallan los procesos principales con sus respectivos elementos de entrada y de salida. **Fuente:** Tomado de <https://hederaconsultores.blogspot.com>.

Tabla 11: Procesos auxiliares del Manual de Gestión de Calidad

PROCESO PRINCIPAL		
PROCESO	ELEMENTO DE ENTRADA	ELEMENTO DE SALIDA
Política	Implantación del Sistema de Gestión de Calidad SGC. Requisitos y estado de satisfacción de clientes. Partes interesadas y contexto de la organización.	Directrices de política de calidad para la planificación del sistema y mejorar la satisfacción del cliente
Comunicación	Necesidades de comunicación de todos los procesos.	Comunicaciones realizadas correctamente para el correcto desempeño de los procesos.
P-01 Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Contexto de la organización. Partes interesadas. Indicadores de procesos y su desempeño. Resultados de auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de calidad Informe de revisión del sistema. Acciones de mejora.
P-06 Personas y conocimiento	Personal para el desarrollo de los procesos.	Personal competente para el desarrollo de los procesos.
P-07 Infraestructura	Equipos e infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos.	Equipos e infraestructura en correcto estado para el desarrollo de los procesos.
P-08 Gestión de documentos	Documentos y registros del sistema.	Documentos y registros del sistema aprobados y controlados.
P-09 Satisfacción del cliente	Clientes que han recibido los servicios de P-02 Comercial.	Resultados de satisfacción para informe de revisión del sistema y P-01 Planificación estratégica.
P-10 Análisis y Evaluación	Todos los procesos del sistema.	Indicadores de gestión controlados.
P-11 Auditoría Interna	Todos los procesos del sistema.	Resultados de cumplimiento de todos los procesos del sistema.
P-12 No conformidades,	Todos los procesos del	No conformidades y



reclamaciones y acciones	sistema.	reclamaciones resueltas. Acciones emprendidas y verificación de su eficacia. Resultados se incorporan a P- 01 Planificación estratégica.
--------------------------	----------	--

Nota: En la tabla se detallan los procesos principales con sus respectivos elementos de entrada y de salida. **Fuente:** Tomado de <https://hederaconsultores.blogspot.com>.

5. LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y Compromiso

La dirección del Club Formativo Anes demuestra el liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad SGC:

- Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC.
- Asegurando el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, siendo compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
- Garantizando la interacción de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización.
- Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Certificando la disponibilidad de los recursos necesarios para el SGC.
- Asegurando de que el SGC logre los resultados previstos.
- Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC.
- Promoviendo la mejora continúa.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.



La dirección demuestra su liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- Se determinan, se comprometen y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.
- Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.2. Política

La política de calidad está expresada por la dirección y archivada en los documentos del sistema para asegurar que es adecuada a la organización, las expectativas y necesidades de los clientes, incluye el compromiso de mejora continua, es a la base para establecer los objetivos de calidad, es entendida y comunicada a toda la organización y se revisa periódicamente coincidiendo con la revisión del sistema por la dirección. La política se encuentra disponible para cualquier parte interesada, previa consulta al responsable de calidad.

5.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La dirección se asegura, según lo establecido en P-06 Personas y conocimiento, de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, comuniquen y se entiendan en toda la organización. La dirección define el Rol de Responsable de Calidad que, entre otras funciones, tiene la responsabilidad y la autoridad para:



- Asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Garantizar de que los procesos generan y proporcionan las salidas previstas.
- Informar, en particular, a la dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema.

Los roles de la organización quedan representados en el siguiente organigrama:

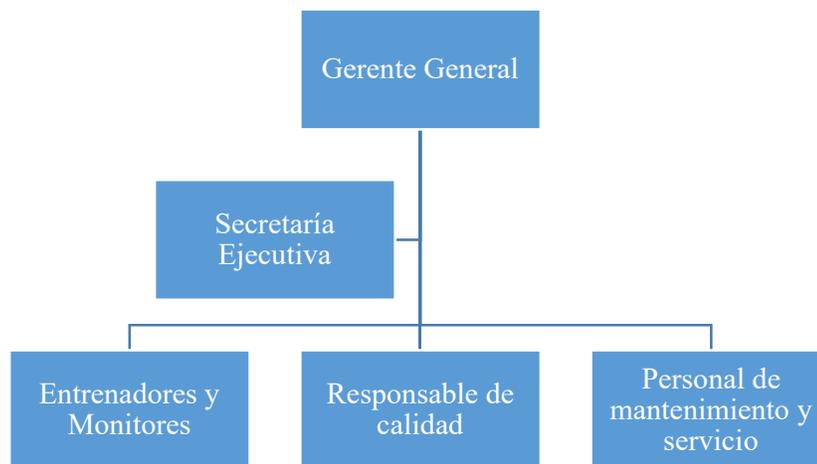


Figura 9. Organigrama del Club Formativo Anes

Nota: En la figura se observa el organigrama de la empresa. **Fuente:** Investigación de campo

6. PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Al planificar el SGC se considera el contexto de la organización, los requisitos de las partes interesadas y la determinación de los riesgos y oportunidades que sean necesarios abordar. La planificación del sistema tiene como finalidad:



- Asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir o reducir efectos no deseados.
- Lograr la mejora continua de los procesos.

La planificación y el tratamiento de los riesgos y oportunidades quedan descritos en el procedimiento P-01 Planificación estratégica. Las acciones para abordar riesgos y oportunidades se verán reflejadas en los objetivos de calidad y en acciones de mejora, la metodología para establecer acciones se encuentra definida en el procedimiento P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.

En la siguiente tabla se presentan los posibles tipos de riesgos y oportunidades por proceso que deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar el análisis de riesgos y oportunidades.

Tabla 12: Procesos auxiliares del Manual de Gestión de Calidad

PROCESO PRINCIPAL	
PROCESO	RIESGOS Y OPORTUNIDADES
P-02 Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de incumplimiento de requisitos de cliente.• Riesgo de presupuestos erróneos.• Riesgo de no alcanzar las expectativas de ventas.• Oportunidad de acceso a nuevos clientes.• Oportunidad de venta cruzada al cliente actual.
P-03 Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de cumplir las expectativas de los clientes.• Riesgo de errores en materiales y equipos.• Oportunidades de favorecer la venta• Oportunidad de ahorro de costos.
P-04 Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de insatisfacción del cliente.• Riesgo de errores en instalación de equipos• Riesgo de error en mantenimiento de equipos.• Riesgo de incumplimiento de normativas y leyes.• Oportunidad de fidelización de clientes.• Oportunidad de mejora del servicio.• Oportunidad de venta cruzada al cliente actual.
P-05 Compras	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de insatisfacción del cliente por errores en los materiales o servicio aportados por proveedores.• Oportunidad de alianzas para beneficio común, posible



acceso a clientes.

- Oportunidad de mejora del servicio.

PROCESOS AUXILIARES

PROCESO	RIESGOS Y OPORTUNIDADES
Política	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de incumplimiento de la política.• Oportunidad como herramienta de sensibilización a la organización y a las partes interesadas.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de incorrecto desempeño de los procesos por falta de comunicación.• Oportunidad de participación y sensibilización del personal.
P-01 Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de no identificación de riesgos y oportunidades relevantes.• Oportunidad de identificación de acciones de mejora.
P-06 Personas y conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de personal no competente para el desempeño de los procesos.• Oportunidad de motivación al personal.• Oportunidad de carácter diferenciador con respecto a la competencia.
P-07 Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de servicio no conforme por equipo en mal estado.• Oportunidad de satisfacción al cliente.
P-08 Gestión de documentos	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de falta de control de documentos necesarios para el desempeño del sistema de gestión.• Oportunidad de mejorar la gestión del conocimiento de la organización.
P-09 Satisfacción al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de no disponer de una correcta información sobre el grado de satisfacción de los clientes.• Oportunidad de dirigir las mejoras a los aspectos relevantes identificados.
P-10 Análisis y evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de indicadores no representativos del desempeño de los procesos.• Oportunidad de identificación de mejoras.
P-11 Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de realizar auditorías no efectivas que no detecten ni errores ni oportunidades de mejora.• Oportunidad de detección de oportunidades de mejora.
P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de no detección y documentación de las no conformidades y reclamaciones.• Riesgo de emprender acciones no eficaces.• Oportunidad de mejora a partir de conocer los errores.• Oportunidad de identificar las mejoras

Nota: En la tabla se detallan los procesos principales y auxiliares con sus respectivos riesgos y oportunidades. **Fuente:** Investigación de campo.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos



El Club Formativo Anes establece los objetivos de calidad según lo especificado en P-01 Planificación estratégica.

Los objetivos de la calidad son:

- Ser coherentes con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Tener en cuenta los requisitos aplicables.
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Comunicarse.
- Actualizarse.

En la planificación de los objetivos de calidad se determina:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Qué recursos se requerirán?
- ¿Quién será el responsable?
- ¿Cuándo se realizará?
- ¿Cuándo se finalizará?
- ¿Cómo se evaluarán los resultados?

6.2 Planificación de los cambios

Cuando sea necesaria la realización de cambios en el SGC, los mismos se realizan de forma planificada, bien sea como objetivo de calidad o como acción según P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.



7. APOYO

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

El Club Formativo Anes determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC. La organización considera las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes y las necesidades a obtener de los proveedores externos.

7.1.2 Personas

El Club Formativo Anes determina proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos.

7.1.3 Infraestructura

El Club Formativo Anes proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos, esto incluye:

- Oficinas centrales y almacén.
- Equipos de trabajo.
- Redes de comunicación y
- Equipos informáticos



La gestión de los equipos e infraestructura se realiza según lo especificado en P-07 Infraestructura.

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

El Club Formativo Anes proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos. Este ambiente incluye los factores humanos (sociales y psicológicos) como los factores físicos (temperatura, higiene, iluminación, etc.)

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

La gestión de recursos de seguimiento y medición se realiza según lo especificado en P-07 Infraestructura.

7.1.6 Conocimiento de la organización

Los conocimientos de la organización son transmitidos mediante sesiones formativas, según lo especificado en el procedimiento P-06 Personas y conocimiento, y con la distribución de documentos necesarios para el desempeño de las actividades, según lo especificado en P-08 Gestión de documentos.

7.2 Competencia

El Club Formativo Anes determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC. Estas personas han de ser competentes basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas. El Club Formativo Anes emprende acciones para adquirir la competencia necesaria según lo documentado en el procedimiento P-06 Personas y conocimiento.

7.3 Toma de conciencia



El Club Formativo Anes se asegura de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: la política de calidad, los objetivos, su contribución a la eficacia del SGC, las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC. Estos cuatro aspectos incorporados como necesidades para cumplir el rol o perfil de empleado, según lo especificado en P-06 Personas y conocimiento.

7.4 Comunicación

Los aspectos a comunicar tanto internamente como externamente se encuentran definidos en este manual y en los procedimientos documentados que forman el SGC. Cada comunicación debe contemplar: ¿Qué comunicar?, ¿Cuándo comunicar?, ¿A quién?, ¿Cómo? y ¿Quién?

Para lo cual la organización ha definido un plan de comunicación archivado como documento del SGC en el que se detallan las diferentes comunicaciones a realizar y sus participantes.

7.5 Información documentada

El tipo de documentos, la metodología de creación, actualización y control de la información documentadas se encuentra descrita en el procedimiento P-08 Gestión de documentos.

8. OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

El Club Formativo Anes tiene planificados y desarrollados los procesos necesarios para la correcta prestación del servicio según lo definido en el diagrama y tablas del apartado 4.4.



8.2 Requisitos para los productos y servicios

En el procedimiento P-02 Comercial se encuentran definidas las actividades para:

- Realizar la comunicación con el cliente.
- Determinar los requisitos de los productos y servicios.
- Revisar los requisitos de productos y servicios.
- Realizar modificaciones en los requisitos de productos y servicios.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Este se desarrolla según la metodología especificada en el P-03 Diseño. El Club Formativo Anes se asegura de que las necesidades y expectativas de los clientes son incorporadas a las propuestas presentadas.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados

En el procedimiento P-04 Compras se encuentran definidas las actividades para:

- Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados son conformes a los requisitos.
- Comunicar a los proveedores externos los requisitos.
- Realizar los controles o inspecciones a los procesos, productos o servicios solicitados.
- Seleccionar y evaluar a los proveedores externos.

8.5 Producción y provisión del servicio

El Club Formativo Anes implementa la provisión del servicio bajo condiciones controladas y según lo especificado en el procedimiento P-03 Operaciones.



8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

Las condiciones controladas, definidas en los procedimientos anteriores, incluyen:

- La disponibilidad de información documentada sobre los productos y servicios.
- La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.
- La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios de aceptación de los productos y servicios.
- El uso de la infraestructura y entorno adecuados.
- La designación de personas competentes.
- Implementación de acciones para prevenir errores humanos.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

Los servicios se encuentran perfectamente identificados y trazados según lo documentado en P-05 Operaciones.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

Ante cualquier pérdida o deterioro de productos de nuestros clientes o proveedores externos se actúa según lo definido en el procedimiento P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones, comunicando inmediatamente la situación al cliente o proveedor afectado.

8.5.4 Preservación

El almacenamiento de productos se realiza según lo especificado en P-05 Operaciones.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega



Se realizan según lo especificado en P-05 Operaciones.

8.5.6 Control de los cambios

Los cambios que puedan producirse en la provisión de nuestro servicio son realizados por la persona responsable de la actividad definida en P-05 Operaciones.

8.6 Liberación de los productos y servicios

En el procedimiento P-05 Operaciones se encuentran definidas las actividades de inspección y liberación anteriores a la entrega de los productos/servicios a nuestros clientes.

8.7 Control de las salidas no conformes

Los equipos o servicios que se identifiquen como no conformes son tratados según lo definido en P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

El Club Formativo Anes evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.

9.1.2 Satisfacción del cliente

El Club Formativo Anes realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas según lo definido en el procedimiento P-09 Satisfacción del cliente.

9.1.3 Análisis y evaluación



El Club Formativo Anes analiza y evalúa los datos y la información que surgen por el seguimiento y la medición de los procesos. Este análisis y evaluación se encuentra descrito en los procedimientos P-10 Análisis y Evaluación y P-01 Planificación estratégica.

9.2 Auditoría interna

La metodología para la realización de las auditorías internas se encuentra definida en el procedimiento P-11 Auditoría interna.

La auditoría interna a nuestro sistema proporciona información acerca de si el SGC es conforme a nuestros propios requisitos y los de la norma ISO 9001:2015; además si este se implementa y mantiene eficazmente.

9.3 Revisión por la dirección

La dirección del Club Formativo Anes revisa el SGC para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia, y alineación continua con la dirección estratégica de la organización. El contenido y la metodología de la revisión por la dirección se encuentran documentados en el procedimiento P-01 Planificación estratégica

10. MEJORA

10.1 Generalidades

El Club Formativo Anes selecciona las oportunidades de mejora e implementa acciones de mejora para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Estas mejoras deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras de los clientes.



- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

10.2 No conformidad y acción correctiva

El tratamiento de las no conformidades y las acciones correctivas se encuentra descrito en el procedimiento P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.

10.3 Mejora continua

El Club Formativo Anes mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC. Las herramientas para la mejora continua se encuentran descritas en los procedimientos P-01 Planificación estratégica y P-12 No conformidades, reclamaciones y acciones.

11. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

11.1 P-01 Planificación estratégica

- Responsable: Gerente
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Informe Gerente Administrativo
 - DOC-02 Normas de uso de las instalaciones deportivas
 - DOC-03 Propuesta de precios públicos
 - DOC-04 Informe de propuesta de adecuación y mejora.
 - DOC-05 Plan de mantenimiento
 - DOC-06 Memoria de evaluación y seguimiento
- Diagrama:

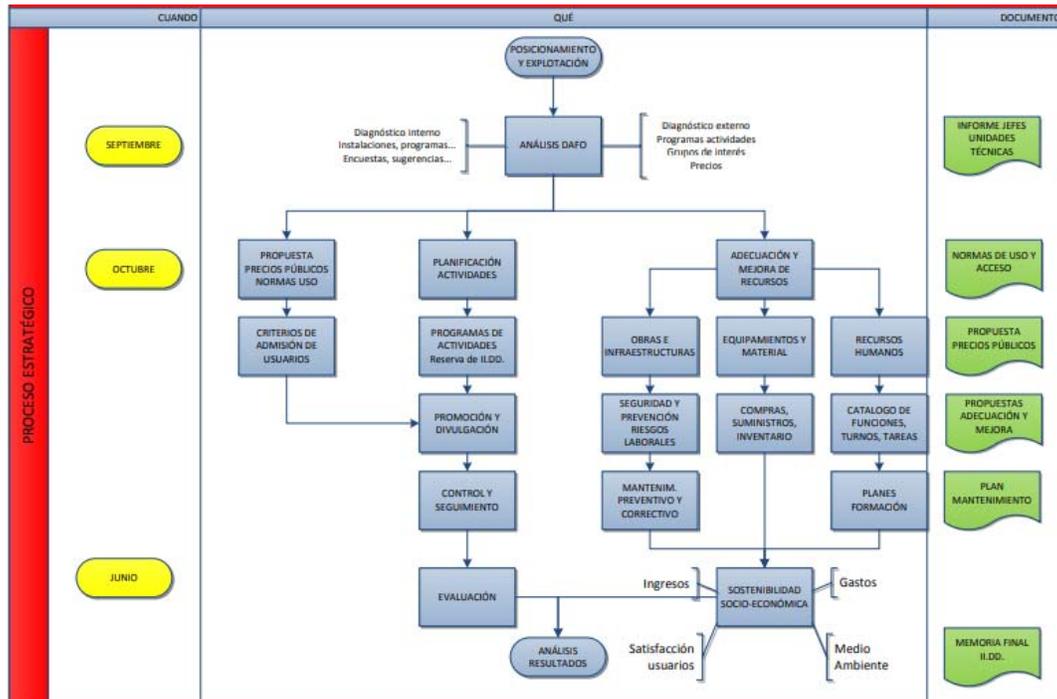


Figura 10. P01-Planificación Estratégica

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de las actividades de planificación estratégica de la empresa. Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del gerente administrativo tomando en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 13: Indicadores para el proceso de Planificación Estratégica

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/ESAF01	Diagnóstico de necesidades	Analizar el proceso estratégico del año anterior y establecer las necesidades de dotación para el curso actual.	Directo
IN002_P/ESAF01	Mejoras derivadas del análisis del plan estratégico del curso anterior.	Mejoras llevadas a cabo resultantes de los objetivos estratégicos.	Directo
IN003_P/ESAF01	Nuevos servicios deportivos ofertados por actividad.	Adopción de nuevos servicios para los usuarios.	Directo
IN004_P/ESAF01	Actuaciones de reformas en	Adecuación de instalaciones y	Directo



	instalaciones deportivas.	servicios conforme a las deficiencias detectadas.	
IN005_P/ESAF01	Número de mejoras derivadas de encuestas de usuarios.	Detalle de mejoras y/o servicios resultantes de propuestas de los usuarios.	Directo
IN006_P/ESAF01	Acciones realizadas	Relación entre las acciones propuestas y las terminadas.	Total acciones propuestas/realizadas
IN007_P/ESAF01	Formación trabajadores	Cursos de formación y prevención realizados por los trabajadores.	Directo
IN008_P/ESAF01	Formación usuarios	Cursos de perfeccionamiento realizados por los alumnos	Directo
IN009_P/ESAF01	Número de usuarios	Incremento usuarios según servicios deportivos	Usuarios/Servicio Deportivo/Curso anterior
IN010_P/ESAF01	Satisfacción servicios deportivos prestados	Índice de satisfacción de los usuarios conforme a los servicios prestados	Encuesta de satisfacción

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 14: Identificación del registro para el proceso de Planificación Estratégica

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/ESAF01_DOC01	Papel	Secretaría	2 años
P/ESAF01_DOC02	Papel	Secretaría	1 año
P/ESAF01_DOC03	Papel/Informático	Secretaría	1 año
P/ESAF01_DOC04	Papel/Informático	Secretaría	1 año
P/ESAF01_DOC05	Papel/Informático	Secretaría	2 años
P/ESAF01_DOC06	Papel/Informático	Secretaría	5 años

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.2 P-02 Comercial

- Responsable: Departamento Comercial
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Propuesta anual de actividades
 - DOC-02 Denegación solicitud



- DOC-03 Aprobación/denegación de actividades
- DOC-04 Pagos y facturación.
- DOC-05 Análisis rentabilidad socio económica e impacto mediático

• Diagrama:

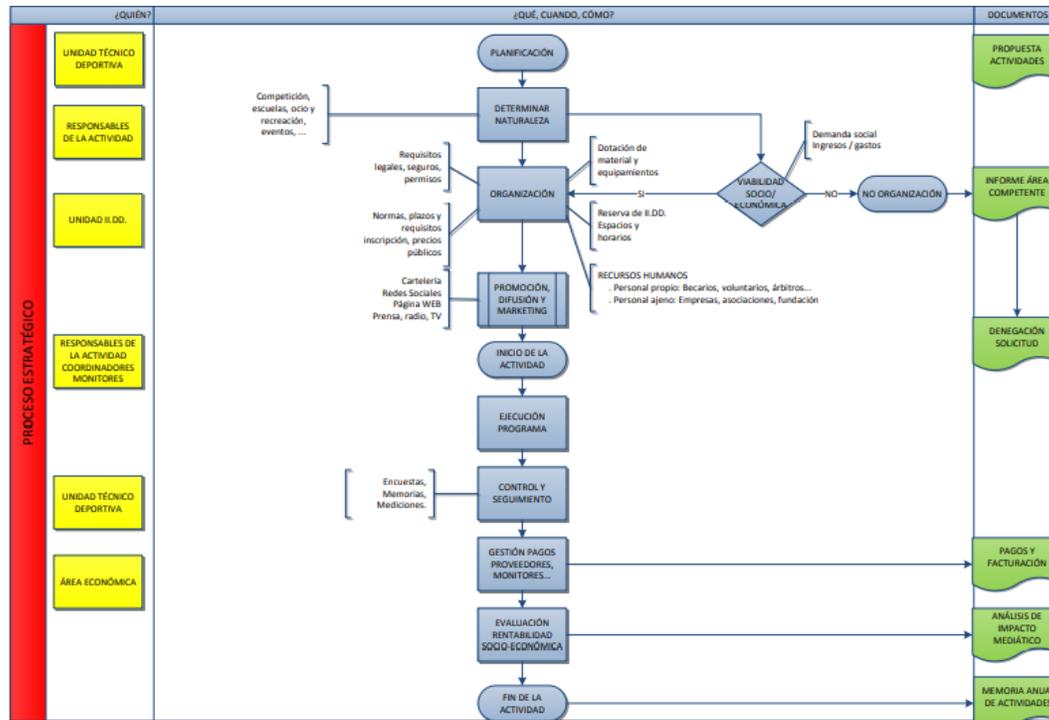


Figura 11. P02-Comercial

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de las actividades del proceso comercial de la empresa.

Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del gerente administrativo tomando en cuenta los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso:

Tabla 15: Identificación indicadores para el proceso comercial

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/CSAF02	Diagnóstico de necesidades	Analizar el proceso estratégico del año anterior y establecer las necesidades para el	Directo



		curso actual.	
IN002_P/CSAF02	Mejoras derivadas del análisis del plan estratégico del curso anterior.	Mejoras llevadas a cabo resultantes de los objetivos estratégicos.	Directo
IN003_P/CSAF02	Nueva oferta de actividades.	Adopción de nuevas propuestas de actividad para los usuarios.	Directo
IN004_P/CSAF02	Grado de adecuación a los objetivos.	Adecuación de las actividades a los objetivos marcados en el plan estratégico.	Directo
IN005_P/CSAF02	Número de mejoras derivadas de encuestas de usuarios.	Detalle de mejoras y/o servicios resultantes de propuestas de los usuarios.	Directo
IN006_P/CSAF02	Acciones realizadas	Relación entre las acciones propuestas y las terminadas.	Total acciones propuestas/realizadas
IN007_P/CSAF02	Rentabilidad económica actividades	Análisis de ingresos y gastos por actividad.	Ingreso/gasto/actividad
IN008_P/CSAF02	Actividades por área	Número de actividades propuestas divididas por área: salud, ocio, competición, formación.	Directo
IN009_P/CSAF02	Número de usuarios	Incremento usuarios por actividad con respecto curso anterior.	Usuarios/Actividad/Curso anterior
IN010_P/CSAF02	Satisfacción servicios deportivos prestados	Índice de satisfacción de los usuarios conforme a los servicios prestados	Encuesta de satisfacción

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 16: Identificación del registro para el proceso comercial

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/CSAF02_DOC01	Papel	Gerente	2 años
P/CSAF02_DOC02	Papel	Secretaría	1 año
P/CSAF02_DOC03	Papel	Secretaría	1 año
P/CSAF02_DOC04	Papel/Informático	Secretaría	1 año
P/CSAF02_DOC05	Papel	Secretaría	1 año

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.3 P-03 Diseño



- Responsable: Departamento Comercial
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Carteles
 - DOC-02 Normativas
 - DOC-03 Modelo Inscripción
 - DOC-04 Listados preinscritos
 - DOC-05 Justificante pago inicial
 - DOC-06 Solicitud instalaciones
 - DOC-07 Listados a inscritos y a responsable actividad
 - DOC-08 Justificante pagos periódicos
 - DOC-09 Comunicación datos área de finanzas departamento administrativo
- Diagrama:

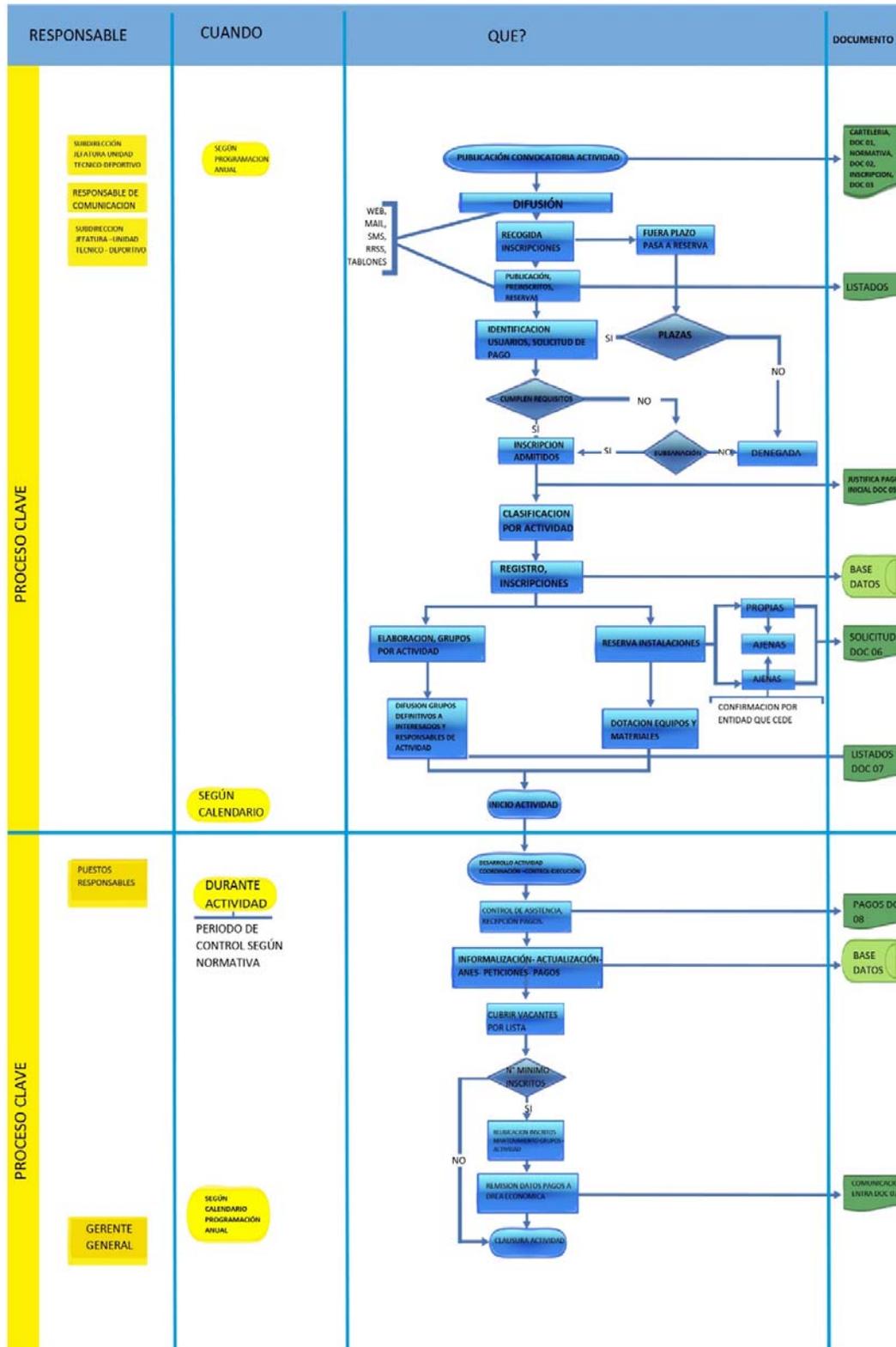


Figura 12. P03-Diseño



Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de las actividades del proceso de diseño de la empresa.
Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del gerente administrativo tomando en cuenta los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 17: Identificación de indicadores para el proceso de diseño

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/DSAF03	Número de actividades ofertadas	Mide el número de actividades cursos y grupos ofertados con relación a anteriores.	Suma/Resta y Porcentaje
IN002_P/DSAF03	Número de actividades según modelo de gestión.	Mide el número de actividades, cursos y grupos ejecutados.	Suma/Resta y Porcentaje
IN003_P/DSAF03	Número de inscritos.	Mide la participación de usuarios en las actividades	Suma/Resta y Porcentaje
IN004_P/DSAF03	Encuesta de satisfacción.	Mide la percepción del usuario con respecto al servicio recibido.	Suma/Resta y Porcentaje según la encuesta de satisfacción.

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 18: Identificación del registro para el proceso de diseño

Identificación del registro	SopORTE de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/DSAF03 DOC01	Papel/Electrónico	Gerente	1 año
P/DSAF03 DOC02	Electrónico	Secretaría	1 año
P/DSAF03 DOC03	Papel/Electrónico	Secretaría	1 año
P/DSAF03 DOC04	Electrónico	Secretaría	1 año
P/DSAF03 DOC05	Papel	Secretaría	5 años
P/DSAF03 DOC06	Papel/Electrónico	Secretaría	1 año
P/DSAF03 DOC07	Electrónico	Secretaría	1 año
P/DSAF03 DOC08	Papel	Secretaría	5 años
P/DSAF03 DOC09	Electrónico	Secretaría	1 año

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.4 P-04 Operaciones

- Responsable: Departamento Técnico



- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Cartel Informativo
 - DOC-02 Normativa inscripción
 - DOC-03 Modelo Inscripción
 - DOC-04 Solicitud
 - DOC-05 Calendario
 - DOC-06 Modelo altas-bajas
 - DOC-07 Solicitud aplazamiento
 - DOC-08 Designación
 - DOC-09 Actas
 - DOC-06 Clasificaciones
 - DOC-07 Acta comité competición
 - DOC-08 Control pagos
 - DOC-09 Áreas funcionales
- Diagrama:



- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento técnico tomando en cuenta los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 19: Identificación indicadores para el proceso de operaciones

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/OSAF04	Número de competiciones internas ofertadas	Mide el número de competiciones en relación a cursos anteriores.	Suma/Resta y Porcentaje
IN002_P/OSAF04	Número de inscritos	Mide la participación en las competiciones en relación a cursos anteriores.	Suma/Resta y Porcentaje
IN003_P/OSAF04	Grado de participación.	Mide el porcentaje de partidos disputados con relación a los inicialmente programados.	Suma/Resta y Porcentaje
IN004_P/OSAF04	Encuesta de satisfacción.	Mide la percepción del usuario con respecto al servicio recibido.	Suma/Resta y Porcentaje según la encuesta de satisfacción.

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 20: Identificación del registro para el proceso de operaciones

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/OSAF04 DOC01	Papel/Electrónico	Gerente	1 año
P/OSAF04 DOC02	Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC03	Papel/Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC04	Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC05	Papel	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC06	Papel/Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC07	Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC08	Papel	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC09	Electrónico	Secretaría	5 años
P/OSAF04 DOC10	Papel/Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC11	Electrónico	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC12	Papel	Secretaría	1 año
P/OSAF04 DOC13	Electrónico	Secretaría	1 año

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo



11.5 P-05 Compras

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Factura
 - DOC-02 Certificación registro
 - DOC-03 Informe favorable gerente
 - DOC-04 Autorización de pago
- Diagrama:

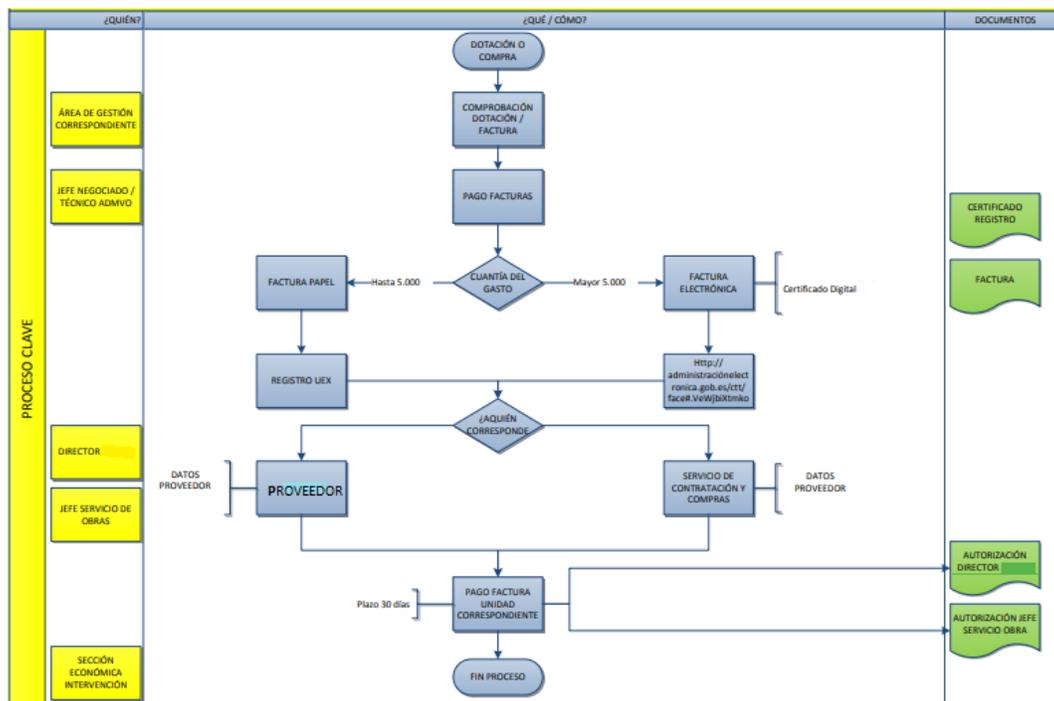


Figura 14. P05-Compras

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de las actividades de compras de la empresa. **Fuente:** Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)



- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo tomando en cuenta el espacio de tiempo comprendido entre la fecha de recepción de la factura pasada por registro y el pago de la misma, no debe superar el plazo legal de 30 días. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 21: Identificación indicadores para el proceso de compras

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/CSAF05	Facturación total	Cuantía de las facturas emitidas	Directo
IN002_P/CSAF05	Origen facturas	Clasificación facturas según origen: infraestructura, equipamientos, material deportivo.	Directo
IN003_P/CSAF05	Tiempo de pago	Pago de factura en relación con su fecha de emisión.	Directo
IN004_P/CSAF05	Facturas por unidad técnica	Facturas emitidas por cada uno de los departamentos.	Directo
IN005_P/CSAF05	Gastos sobre presupuesto.	Grado de cumplimiento de gastos conforme al presupuesto anual.	Facturación real/Gastos presupuestados.

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 22: Identificación del registro para el proceso de operaciones

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/CSAF05 DOC01	Papel/Electrónico	Gerente	2 años/permanente
P/CSAF05 DOC02	Papel/Electrónico	Secretaría	5 años/permanente
P/CSAF05 DOC03	Papel	Secretaría	2 años
P/CSAF05 DOC04	Papel/Electrónico	Secretaría	5 años/permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.6 P-06 Personas y conocimiento

- Responsable: Departamento RRHH



- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Solicitud empleo
 - DOC-02 Contratación
 - DOC-03 Informe favorable gerente
 - DOC-04 Autorización de contratación
- Diagrama:

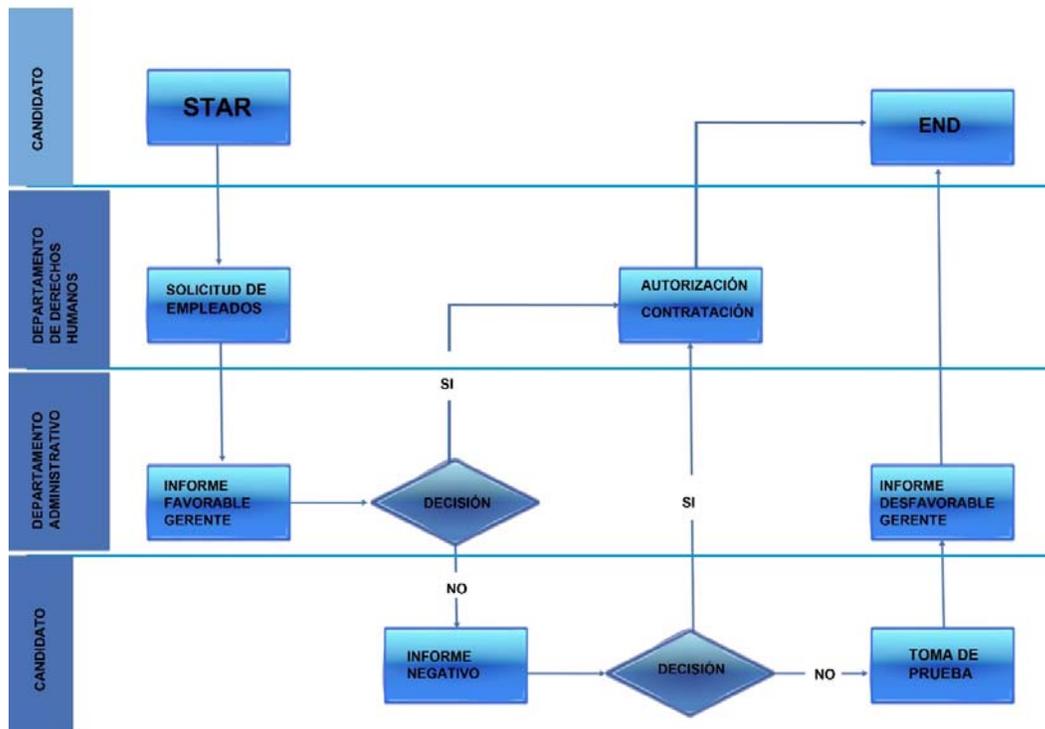


Figura 15. P06-Personas y conocimiento

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de las actividades de personas y conocimiento de la empresa. **Fuente:** Investigación de campo



- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento de talento humano. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso.

Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 23: Identificación indicadores para el proceso de personas y conocimiento

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/PYCSAF06	Contratación total	Cuantía de las contrataciones realizadas	Directo
IN002_P/PYCSAF06	Origen de las solicitudes	Clasificación de solicitudes según origen: redes sociales, anuncios.	Directo
IN003_P/PYCSAF06	Tiempo de contrataciones	Pago de contratos en relación con su fecha de contratación.	Directo
IN004_P/PYCSAF06	Roles de pago	Número de roles de pago emitidos por cada uno de los departamentos.	Directo
IN005_P/PYCSAF06	Gastos sobre presupuesto.	Grado de cumplimiento de gastos conforme al presupuesto anual.	Gastos administrativos talento humano/Gastos presupuestados.

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 24: Identificación del registro para el proceso de personas y conocimiento

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/CSAF06_DOC01	Papel/Electrónico	Gerente	2 años/permanente
P/CSAF06_DOC02	Papel/Electrónico	Secretaría	5 años/permanente
P/CSAF06_DOC03	Papel	Secretaría	2 años
P/CSAF06_DOC04	Papel/Electrónico	Secretaría	5 años/permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.7 P-07 Infraestructura

- Responsable: Departamento Administrativo



- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Plan de mantenimiento
 - DOC-02 Informe de incidencias negativo
 - DOC-03 Informe de incidencias positivo
 - DOC-04 Factura
 - DOC-05 Parte de ejecución

- Diagrama:

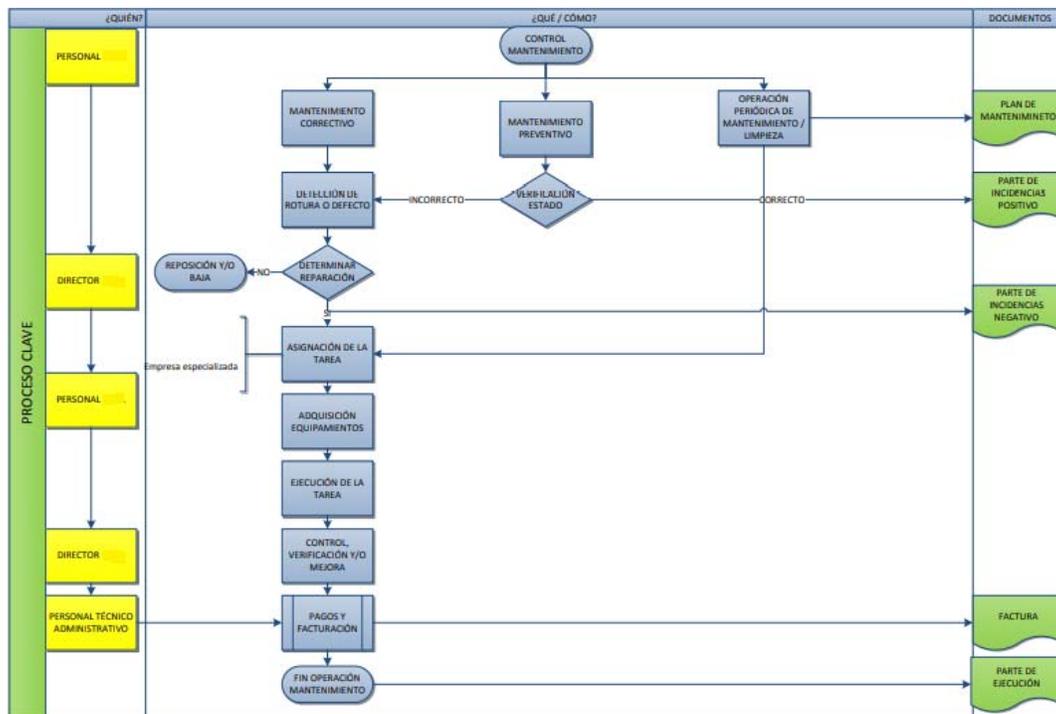


Figura 16. P07-Infraestructura

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de infraestructura de la empresa. **Fuente:** Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)



- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 25: Identificación indicadores para el proceso de infraestructura

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/ISAF07	Inversión anual suministros	Coste de inversiones anuales en referencia al periodo anterior	Inversión anual/inversión periodo anterior
IN002_P/ISAF07	Satisfacción usuarios	Índice de satisfacción usuarios	Valoración en encuesta de 1 a 5
IN003_P/ISAF07	Incidencias negativas	Número de incidencias negativas detectadas	Directo
IN004_P/ISAF07	Plazos de resolución de incidencias	Grado de cumplimiento de los plazos marcados en el presupuesto de mantenimiento	Resolución inmediata/48 horas/tiempo
IN005_P/ISAF07	Plazo de abono de la factura.	Cumplimiento de los plazos marcados por ley	Plazo de pago/pago exigido ley

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 26: Identificación del registro para el proceso de infraestructura

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/ISAF07 DOC01	Papel/Electrónico	Jefe de área operativa	2 años
P/ISAF07 DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/ISAF07 DOC03	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/ISAF07 DOC04	Papel/Electrónico	Gerente	5 años
P/ISAF07 DOC05	Papel	Jefe de área operativa	2 años

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.8 P-08 Gestión de documentos

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Ficha de inscripción



- DOC-02 Ficha alta de usuarios
- DOC-03 Ficha alta de proveedores
- DOC-04 Quejas y sugerencias
- DOC-05 Encuestas de satisfacción
- DOC-06 Registro y correspondencia

• Diagrama:

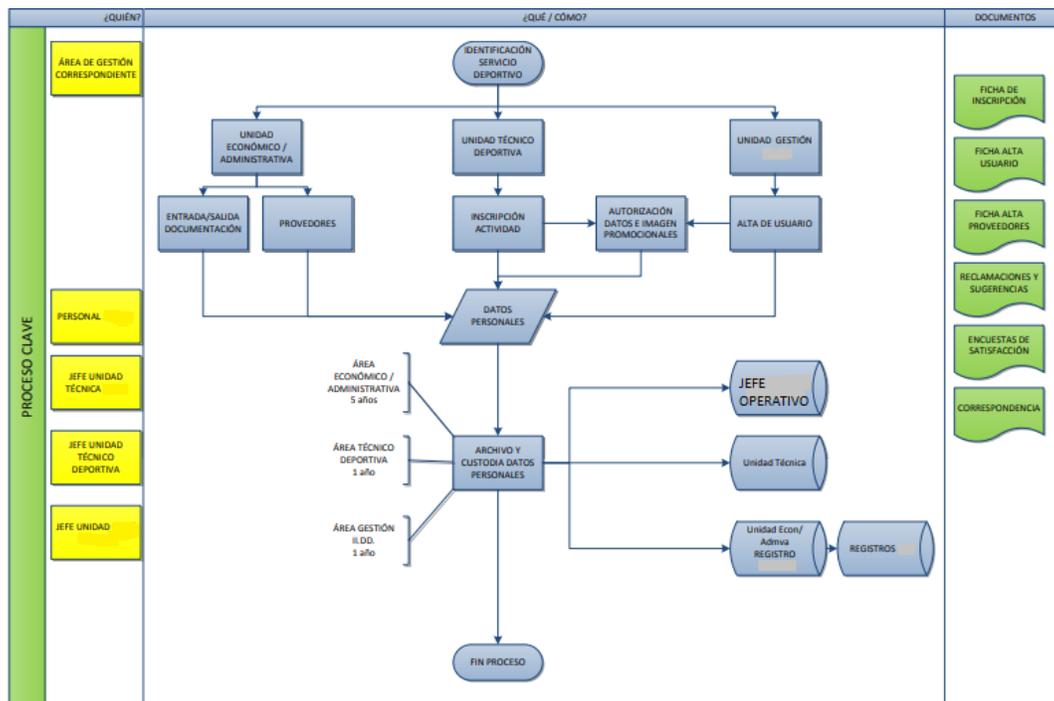


Figura 17. P08-Gestión de documentos

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo de gestión de documentos de la empresa. **Fuente:** Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)



- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 26: Identificación indicadores para el proceso de gestión de documentos

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/GDSAF08	Número de inscritos en actividades e ingresos por actividades	Número de inscripciones e ingresos con respecto curso anterior	Inscritos/Ingresos/Curso actual vs anterior
IN002_P/GDSAF08	Número de altas de socio e ingresos por condición de socio	Número de altas e ingresos con respecto curso anterior	Altas/Ingresos/Curso actual vs anterior
IN003_P/GDSAF08	Usuarios que aceptan uso datos personales e imagen	Número de usuarios que dan el visto bueno a la utilización de datos personales frente a los que no	Aceptación uso datos e imagen/denegación
IN004_P/GDSAF08	Proveedores	Número de proveedores totales	Directo
IN005_P/GDSAF08	Dstrucción documentación	Evaluar la correcta eliminación de tiempo y forma de los datos personales en soporte impreso.	Directo

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 27: Identificación del registro para el proceso de gestión de documentos

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/GDSAF08 DOC01	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/GDSAF08 DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/GDSAF08 DOC03	Papel	Jefe de área operativa	1 año
P/GDSAF08 DOC04	Papel	Gerente	1 año
P/GDSAF08 DOC05	Papel	Jefe de área operativa	Permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.9 P-09 Satisfacción al cliente

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:



- DOC-01 Encuestas de satisfacción
- DOC-02 Formulario de quejas y sugerencias
- DOC-03 Valoración estadística
- DOC-04 Documentos de propuesta de mejora

• Diagrama:

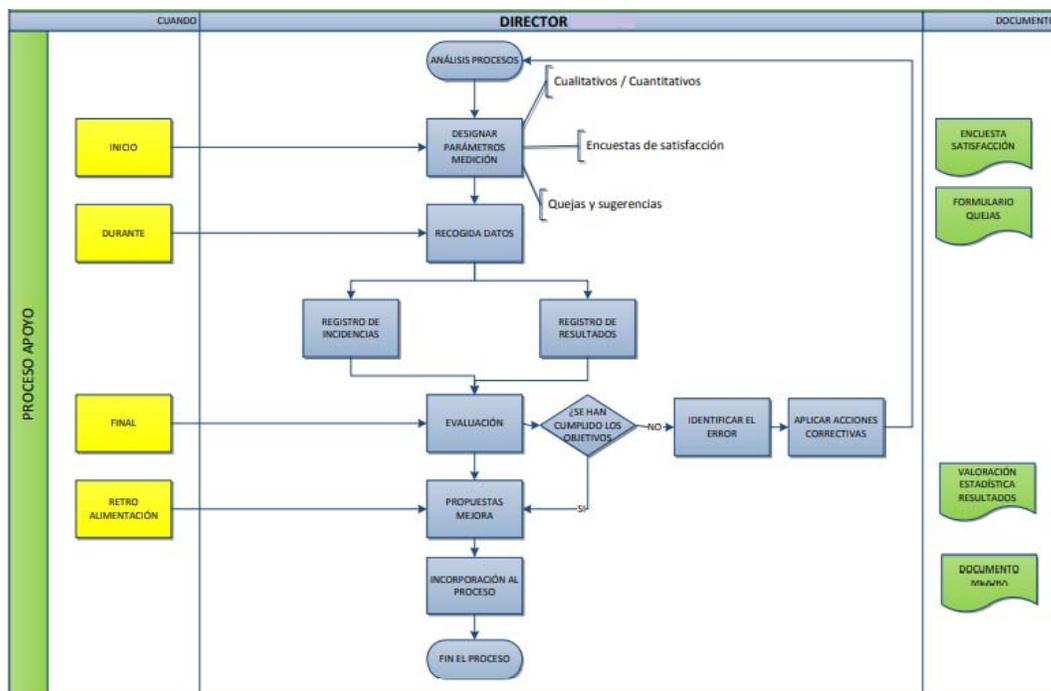


Figura 18. P09-Satisfacción al cliente

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo del proceso de satisfacción al cliente de la empresa.

Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 26: Identificación indicadores para el proceso de satisfacción al cliente

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
--------	-----------	------------	---------



INDICADOR			
IN001_P/SCSAF09	Número de procesos evaluados	Número de procesos que se evalúan e incorporaciones de nuevos procesos	Directo
IN002_P/SCSAF09	Formulario de quejas y sugerencias	Índice de incidencias resueltas satisfactoriamente	Incidencias resueltas/Pendientes de resolución
IN003_P/SCSAF09	Encuestas de satisfacción	Valoración de los parámetros de calidad medidos en cada uno de los procesos con respecto al curso anterior.	Porcentajes de mejora actual/curso anterior
IN004_P/SCSAF09	Detección de errores	Número de indicadores o acciones que no se han llevado a cabo	Directo
IN005_P/SCSAF09	Propuestas de mejora	Número de indicadores susceptibles de mejora e incorporaciones al proceso.	Mejora/incorporación

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 27: Identificación del registro para el proceso de gestión de satisfacción al cliente

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/SCSAF09 DOC01	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/SCSAF09 DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/SCSAF09 DOC03	Papel/Informático	Jefe de área operativa	2 años permanente
P/SCSAF09 DOC04	Papel/Informático	Gerente	2 años permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.10 P-10 Análisis y evaluación

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Encuestas de satisfacción talento humano
 - DOC-02 Formulario de quejas y sugerencias



- DOC-03 Valoración estadística
- DOC-04 Documentos de propuesta de mejora

• Diagrama:

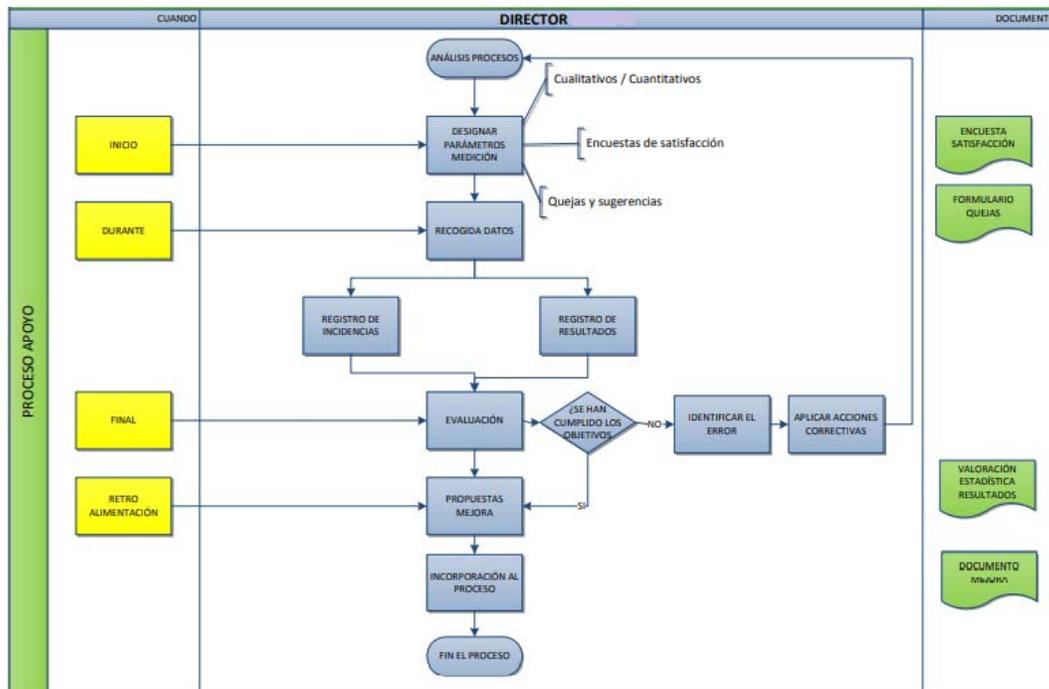


Figura 19. P10 Análisis y evaluación

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo del proceso de análisis y evaluación de la empresa.
Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 28: Identificación indicadores para el proceso de análisis y evaluación

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/SCSAF10	Número de procesos evaluados	Número de procesos que se evalúan e incorporaciones de nuevos procesos	Directo
IN002_P/SCSAF10	Formulario de quejas	Índice de incidencias	Incidencias



	y sugerencias	resueltas satisfactoriamente	resueltas/Pendientes de resolución
IN003_P/SCSAF10	Encuestas de satisfacción	Valoración de los parámetros de calidad medidos en cada uno de los procesos con respecto al curso anterior.	Porcentajes de mejora curso actual/curso anterior
IN004_P/SCSAF10	Detección de errores	Número de indicadores o acciones que no se han llevado a cabo	Directo
IN005_P/SCSAF10	Propuestas de mejora	Número de indicadores susceptibles de mejora e incorporaciones al proceso.	Mejora/incorporación

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 29: Identificación del registro para el proceso de gestión de satisfacción al cliente

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/SCSAF10 DOC01	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/SCSAF10 DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/SCSAF10 DOC03	Papel/Informático	Jefe de área operativa	2 años permanente
P/SCSAF10 DOC04	Papel/Informático	Gerente	2 años permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.11 P-11 Autoevaluación interna

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Encuestas de satisfacción
 - DOC-02 Formulario de quejas y sugerencias
 - DOC-03 Valoración estadística
 - DOC-04 Documentos de propuesta de mejora



- Diagrama:

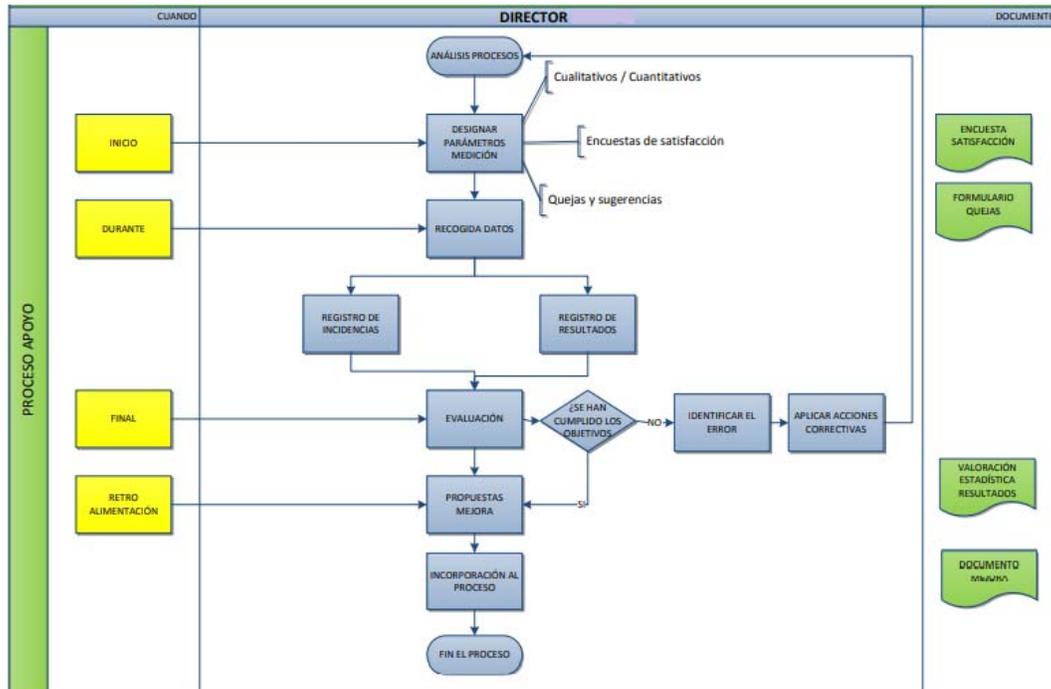


Figura 20. P11-Autoevaluación interna

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo del proceso de autoevaluación interna. **Fuente:** Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 30: Identificación indicadores para el proceso de autoevaluación interna

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/AISAF11	Número de procesos evaluados	Número de procesos que se evalúan e incorporaciones de nuevos procesos	Directo
IN002_P/AISAF11	Formulario de quejas y sugerencias	Índice de incidencias resueltas satisfactoriamente	Incidencias resueltas/Pendientes de resolución
IN003_P/AISAF11	Encuestas de satisfacción	Valoración de los parámetros de calidad medidos en cada uno	Porcentajes de mejora actual/curso anterior



		de los procesos con respecto al curso anterior.	
IN004_P/AISAF11	Detección de errores	Número de indicadores o acciones que no se han llevado a cabo	Directo
IN005_P/AISAF11	Propuestas de mejora	Número de indicadores susceptibles de mejora e incorporaciones al proceso.	Mejora/incorporación

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 31: Identificación del registro para el proceso de autoevaluación interna

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/AISAF11 DOC01	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/AISAF11 DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/AISAF11 DOC03	Papel/Informático	Jefe de área operativa	2 años permanente
P/AISAF11 DOC04	Papel/Informático	Gerente	2 años permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

11.12 P-12 No conformidades, reclamos y acciones

- Responsable: Departamento Administrativo
- Objetivo: Aportar los recursos relativos a su área de competencia.
- Documentos:
 - DOC-01 Encuestas de satisfacción
 - DOC-02 Formulario de quejas y sugerencias
 - DOC-03 Valoración estadística
 - DOC-04 Documentos de propuesta de mejora
- Diagrama:

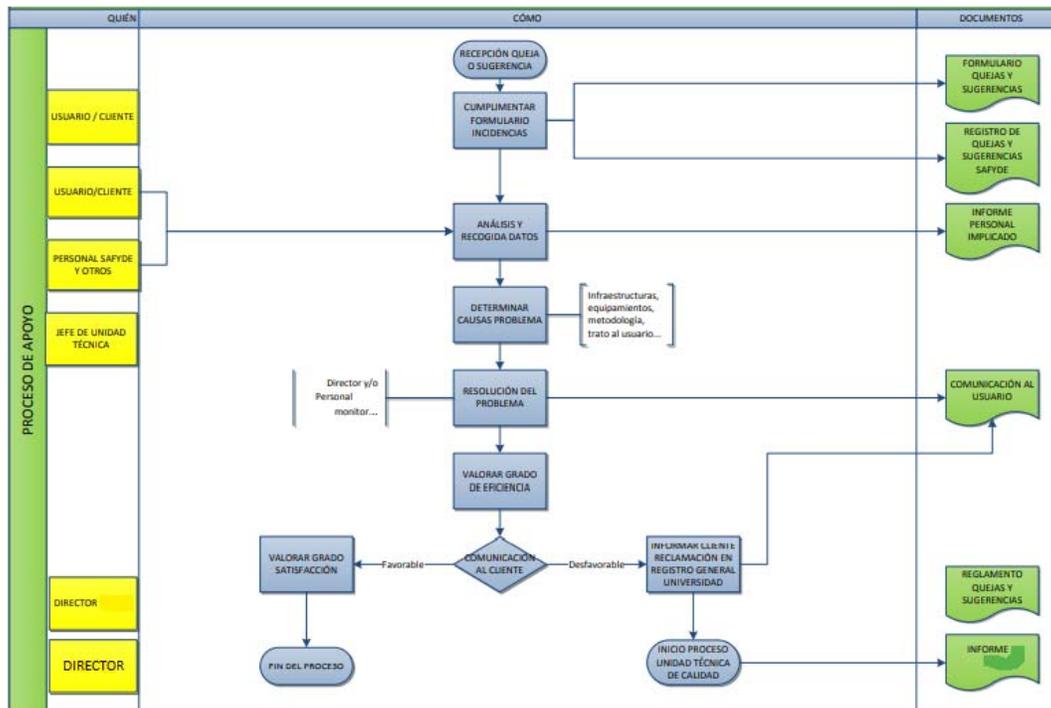


Figura 21. P12-No conformidades, reclamos y acciones

Nota: En la figura se observa el diagrama de flujo del proceso de no conformidades, reclamos y acciones de la empresa. Fuente: Adaptado de Universidad de Extremadura (2015)

- Seguimiento y evaluación: Será responsabilidad del jefe del departamento administrativo. Los siguientes indicadores que se recogen durante el seguimiento del proceso. Con carácter anual se realizará un informe de resultados:

Tabla 32: Identificación indicadores para el proceso de no conformidades, reclamos y acciones

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/NCSAF12	Número de quejas/sugerencias recibidas	Número de quejas resueltas con respecto al periodo anterior	Quejas periodo actual/Quejas periodo anterior
IN002_P/NCSAF12	Eficiencia de la respuesta	Tiempo transcurrido hasta su resolución	Directo
IN003_P/NCSAF12	Departamentos a quienes afecta	Tiempo transcurrido hasta su resolución según departamento	Directo por entidad
IN004_P/NCSAF12	Grado de satisfacción respuesta	Encuesta usuarios	Valoración 1 a 5
IN005_P/NCSAF12	Número de incidencias no	Número de incidencias no resueltas/incidencias no	

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL CLUB FORMATIVO ANES	Rev: 0 Página 2-20
--	---	-----------------------

	resueltas	resueltas en relación a las atendidas satisfactoriamente	resueltas satisfactoriamente
--	-----------	--	------------------------------

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

- Archivo:

Tabla 33: Identificación del registro para el proceso de no conformidades, reclamos y acciones

Identificación del registro	Soporte de archivo	Responsable custodia	Tiempo de conservación
P/NC SAF12_DOC01	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/NC SAF12_DOC02	Papel	Jefe de área operativa	2 años
P/NC SAF12_DOC03	Papel	Jefe de área operativa	2 años permanente
P/NC SAF12_DOC04	Papel	Gerente	2 años permanente

Nota: Estos indicadores se recogen anualmente. **Fuente:** Investigación de campo

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Se diseñó el manual de gestión de la calidad en la empresa deportiva club formativo “Anes” basado en la norma internacional ISO 9001 con referencia a los procesos de valor de planeación estratégica, diseño del servicio, operaciones y compras de materiales; así como de sus procesos de apoyo de personal y conocimiento, infraestructura, gestión de documentos, satisfacción al cliente, análisis y evaluación, autoevaluación interna institucional y el análisis de las no conformidades, reclamaciones y servicios.

El diseño del manual estuvo respaldado por el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la herramienta de la matriz FODA y análisis PESTEL, que definieron instrucciones específicas y detalladas para la ejecución de los procesos de trabajo para la implementación del manual de calidad ya que el 100% del personal de la empresa está dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa y el 96,3% de los clientes de la empresa consideran que en la empresa se trabaja con calidad y apenas el 3,7% consideran que algunas veces. En ese sentido se ratifica la necesidad del manual de calidad.

Se pudo comprobar la hipótesis planteada ya que el diseño del manual de gestión de la calidad ISO 9001 permitió mejorar la descripción detallada de la forma en que se deben realizar los procesos administrativos y formativos del Club Formativo Anes con el fin de brindar un mejor servicio y el logro de los objetivos institucionales de la empresa deportiva, determinando las acciones de mejora e indicadores para el logro de los objetivos institucionales para cada proceso de valor y apoyo detallados en el documento.

Finalmente, se elaboró la documentación necesaria conforme a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015 en base a políticas normas, asignación de responsabilidades y medios de control para la gestión de calidad documentadas en el manual.

4.2 RECOMENDACIONES

A los directivos del Club Formativo Anes se recomienda establecer estrategias de diferenciación en la oferta de sus productos y servicios, de forma que ofrecer servicios y actividades deportivas de calidad suponga a los clientes un servicio eficiente y que cumpla con sus requerimientos, seguridad y confianza de contar con una empresa sólida que se preocupa por cumplir con todas sus necesidades y expectativas.

Se recomienda además la implantación del Sistema de Gestión de Calidad SGC en base a los requisitos, estado de satisfacción de clientes, expectativas de las partes interesadas y contexto de la organización con referencia a los procesos de valor, operativos y de apoyo de la empresa.

Se sugiere fomentar el trabajo en equipo ya que el 100% del personal está dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa lo que permitirá continuar implementando el ciclo de mejoramiento continuo.

Finalmente, se recomienda al gerente de la empresa realizar un seguimiento del cumplimiento de los indicadores de mejora propuestos para el logro de los objetivos institucionales para cada proceso del manual de gestión del sistema de calidad documentado en el mismo.

Referencias bibliográficas

- Alberto, C. M. (2015). *Universidad de Guayaquil Facultad de ingeniería Industrial* . Obtenido de Propuesta para la implementacion de un manual de calidad en la empresa PRACTIPOWER S.A.”: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17626/1/TESIS%20PROPUESTA%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20CALIDAD%20EN%20LA%20EMPRESA%20PRACTIPOWER%20S.A..pdf>
- Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*. México: Mc. Graw Hill.
- Alejandro Acevedo Ibáñez, A. F. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Mexico: Limusa Noriega.
- Alteco Consultores. (2021). *Alteco Consultores Desarrollo y gestion*. Obtenido de Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Alvarez, C. A. (2011). *Metodologia de la investigacion cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana .
- Andrade, G. V. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador, sede Guayaquil*. Obtenido de Diseño de Un Manual de Calidad para la implementacion de un sistema de gestion de Calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificacion bajo el sistema de seguridad alimentaria en Davmercorp S. A.: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10070/1/UPS-GT000855.pdf>
- Armijos, N. S. (Diciembre de 2017). *Repositorio Institucional Uniandes*. Obtenido de DSpace en Uniandes: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/TUSDETH013-2017.pdf>
- Bartis, P. (2004). *La tradicion popular y la investigacion de campo* . Washintong : Library of Congress .
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Education.

- Cajal, A. (s/f). *Investigación de Campo, Características, tipos, técnicas y etapas*.
Obtenido de Investigación de Campo:
<file:///C:/Users/User/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20de%20Campo.pdf>
- Castellanos, L. (02 de marzo de 2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de
Técnica de Observación:
<https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observacion/>
- Centro de Operaciones de Emergencia Santo Domingo. (07 de junio de 2020). *El COE Cantonal de Santo Domingo de los Colorados, AUTORIZÓ el retorno a los entrenamientos en Clubes, Escuelas y Academias PARTICULARES*. Obtenido de El informativo Magestad TV. 100% deportivo.: <https://fb.watch/4qcDi-FjyR/>
- Chang, I. S. (2015). *Diseño de un sistema de Gestión de la Calidad Total en el ámbito del deporte. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=75043>
- Conceptos. (s/f). *Qué es una entrevista?* Obtenido de Entrevista, conceptos, tipos, características y ejemplos: <https://concepto.de/entrevista/>
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). *Deporte*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cruz, M. O. (30 de abril de 2015). *Guia de entrevista y de observación*. Obtenido de https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.&text=Una%20gu%C3%ADa%20de%20observaci%C3%B3n%20por,acci%C3%B3n%20de%20observar%20ciertos%20fen%C3%B3
- CTMA Consultores. (febrero de 2018). *¿Qué es un manual de calidad?* Obtenido de <https://ctmaconsultores.com/elaborar-manual-de-calidad/>
- Defaz, J. (24 de Abril de 2018). Alluriquín impulsa turismo local. *La Hora*, pág. A3.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2017). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.

- EAE Business school. (22 de diciembre de 2020). *Manual de calidad*. Obtenido de Usos y beneficios del manual de calidad: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/definicion-especificaciones-y-estructura-de-un-manual-de-calidad/>
- El Comercio. (03 de marzo de 2021). *El ejercicio físico y el deporte deberían ser actividades esenciales (y más en pandemia)*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ejercicio-fisico-deporte-actividades-esenciales.html>
- ELENA DÍAZ PANIAGUA, M. L. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. MADRID: Paraninfo, SA.
- Erick. (24 de junio de 2020). *Santo Domingo construye*. Obtenido de PREFECTURA PROMUEVE BIENESTAR Y SALUD CON AERÓBICOS Y CONSEJOS NUTRICIONALES: <https://epcotsachila.gob.ec/2020/06/24/prefectura-promueve-bienestar-y-salud-con-aerobicos-y-consejos-nutricionales/>
- Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Ferre Trenzano, J. (1997). Los Estudios de Mercado. En J. F. Nadal, *Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Práctica* (pág. 1). Madrid: DIAZ DE SANTOS, S.A.
- Garrido, I. H. (2007). *Paradigmas y metodos de investigacion en tiempos de cambio*. Venezuela: El Nacional.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Encuentro .
- Heinemann, K. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, L. A. (1990). *MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de Diagramacion de Procesos:

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/disenio-de-procesos-y-diagrama-de-flujo_1563806036.pdf

Ibarra, C. (2021). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de El Deporte: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m15.html>

INEC . (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL STO.DOMINGO*. Obtenido de Estructura de la población: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/santo_domingo.pdf

INEC. (28 de 11 de 2010). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Mallar, M. Á. (junio de 2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Vision de Futuro*, 23. Obtenido de LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Mendoza, M. H. (mayo de 2008). *Diseño de un sistema de gestion de calidad en una microempresa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/miriam-herrera-mendoza.pdf>

Morocho, M. M. (Abril de 2016). *Repositorio Institucional Uniandes*. Obtenido de DSpace en Uniandes: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/TUSDETH013-2017.pdf>

Municipio de Santo Domingo. (2020). *Demografía*. Obtenido de https://www.santodomingo.gob.ec/?page_id=3151

Municipio de Santo Domingo. (marzo de 2021). *Promovemos el uso obligatorio de mascarilla*. Obtenido de <https://www.santodomingo.gob.ec/?p=20193>

Municipio Santo Domingo. (s/f). *Alcalde anuncia medidas para reactivar la economía en nuestra ciudad*. Obtenido de <https://www.santodomingo.gob.ec/?p=19332>

Municipio Santo Domingo. (s/f). *Plazos para obtener la Patente Municipal*. Obtenido de <https://www.santodomingo.gob.ec/?p=6430>

- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limosa Noriega.
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario* (Cuarta ed.). Ginebra, Suiza: Secretaría General de ISO.
- Pan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida*. Obtenido de deporte.: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2017-2021.compressed.pdf>
- Peiró, R. (04 de junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Calidad en la atención al cliente: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Peteiro, D. R. (2021). *Sinapsys Business solutions*. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I): <https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- PRIMICIAS. (02 de enero de 2021). *2021: año de decisiones y cambio político en Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/2021-decisiones-cambio-politico-gobierno/>
- QuestionPro. (s/f). *Qué es la Investigación Descriptiva?* Obtenido de Investigación Descriptiva: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Ramirez, J. (s/f). *Variables dependiente e independiente: concepto y ejemplos*. Obtenido de [https://www.lifeder.com/variables-dependiente-independiente/#:~:text=La%20variable%20independiente%20\(VI\)%20es,y%20el%20peso%20la%20VD.](https://www.lifeder.com/variables-dependiente-independiente/#:~:text=La%20variable%20independiente%20(VI)%20es,y%20el%20peso%20la%20VD.)
- Ruiz, R. (2017). *El Método Científico y sus Etapas*. Mexico: Esfinge.
- Sadornil, D. d. (2013). *DICCIONARIO-GLOSARIO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL*. Madrid: UNED.
- Santo Domingo Chilachito. (mayo de 2015). *Documento PDOT*. Obtenido de Planificación nacional: <https://www.santodomingo.gob.ec/docs/transparencia/2018/05->

Mayo/Anexos/s)/PDOT%202030/PDOT%202030%20SANTO%20DOMINGO.pdf

Secretaría del Deporte. (junio de 2020). *Plan de Reactivación del deporte*. Obtenido de https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/PLAN-NACIONAL-REACTIVACI%C3%93N-OK_compressed-1_compressed.pdf

Significados. (15 de noviembre de 2016). *Que es Deporte?* Obtenido de <https://www.significados.com/deporte/>

Significados. (1 de febrero de 2017). *Significado de Cuestionario*. Obtenido de Qué es cuestionario: <https://www.significados.com/cuestionario/>

Suárez, S. A. (2016). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de Diagnostico y propuesta de un manual de calidad para la microempresa ECUASPORT: <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/16259/1/TESIS%20CONTROL%20DE%20CALIDAD%20INFORME%20CORREGIDO.pdf>

UAEH. (s/f). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de El Deporte: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m15.html>

UMB Virtual. (2011). *Virtualnet*. Obtenido de Modulo 2 servicio al cliente pdf: http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

UNESCO. (22 de Mayo de 2020). *Deporte en tiempos de COVID-19*. Obtenido de https://es.unesco.org/sites/default/files/shs-agendanotaconceptual-conferencia_deporte_covid19-2020.pdf

Universidad de Extremadura. (23 de Octubre de 2015). Mapa de procesos del servicio de actividad física y deportes (SAFYDE).

Vargas, G. V. (2006). *Dialnet*. Obtenido de Servicio al Cliente: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElServicioAlCliente-2881099.pdf>

Anexos / Apéndices

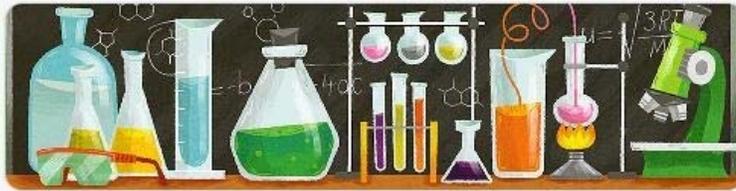
Anexo 1. Guía de Entrevista

	
ENTREVISTA PARA EMPRESA CLUB FORMATIVO ANES	
OBJETIVO: Analizar la gestión de la calidad empresa deportiva club formativo “Anes” basado en la norma internacional ISO 9001, del cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2021.	
N°	Lineamientos
1	<p>¿Cuáles son los procesos, procedimientos y actividades que se realizan en la prestación del servicio?</p> <ul style="list-style-type: none">- Se trabaja con programas de enseñanza y aprendizaje, son los procesos para cumplir con la enseñanza y objetivos de cada cliente.
2	<p>¿Cuáles son los objetivos planteados para cada proceso?</p> <ul style="list-style-type: none">- El objetivo diario para cada proceso es, trabajar, desarrollar, mejorar y cumplir con el objetivo propuesto.
3	<p>¿Realizan algún tipo de control en cada proceso?</p> <ul style="list-style-type: none">- Sí, evaluaciones generales y específicas.
4	<p>¿Qué tipo de control realizan para cada proceso?</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluaciones técnicas y físicas.
5	<p>¿Cuáles son los recursos que utiliza la empresa para la prestación de su servicio?</p> <ul style="list-style-type: none">- Recurso humano.
6	<p>¿Cuáles son las personas, puestos o cargos y funciones que realizan para la prestación de su servicio?</p> <ul style="list-style-type: none">- Director, se encarga de coordinar el trabajo de los instructores y monitores.- Secretaria, controla el trabajo del personal y se encarga de captar a los clientes que preguntan por el servicio.- Entrenadores, Trabaja en el Control Técnico, enseñanza de las técnicas de cada disciplina de acuerdo a la clase del día.- Monitores. Ayudan en el control técnico, que todos realicen el trabajo de la manera correcta.
7	<p>¿Qué tipo de información requieren las personas por puestos o cargos para la prestación del servicio?</p> <ul style="list-style-type: none">- Entrenadores con experiencia y acreditados.- Secretaria con experiencia en el servicio que ofrecemos de manera que llegue más rápido a los clientes y despeje sus dudas. Que aporte con ideas para mejorar el servicio e imagen de la empresa.
8	<p>¿Qué tipo de conocimientos o función profesional requieren las personas para puestos o cargos para la</p>

	prestación del servicio? - Conocimiento sobre el área que se requiere.
9	¿Existe la documentación necesaria conforme a los requerimientos de las políticas normas, asignación de responsabilidades y medios de control de la gestión de calidad? - No, nos falta mejorar estos aspectos.
10	¿Implementaría la empresa un manual de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001? - Si, nos ayudaría a mejorar la calidad de nuestro servicio.

Nota: Guía de entrevista. **Fuente:** Investigación de Campo

Anexo 2: Encuesta para clientes Google Form



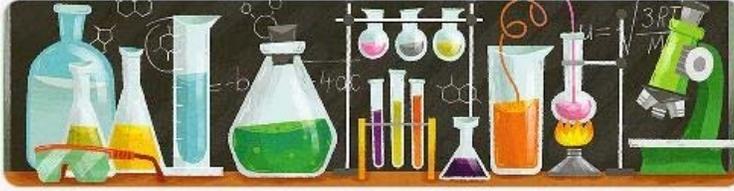
Manual de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001

¡Muchas gracias por su colaboración!

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 3: Encuesta para talento humano Google Form



Manual de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001

¡Muchas gracias por su colaboración!

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 4: Fotografías instalaciones de la empresa



Nota: Instructores de la empresa



Nota: Instalaciones de la empresa



Nota: Equipos e implementos deportivos