



PREMIO CEX 2015 A LAS BUENAS  
PRÁCTICAS DE GESTIÓN:  
“Orientación al Cliente”



## INDICE

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CANDIDATOS .....                                                             | 3   |
| PRESENTACION.....                                                            | 4   |
| FOTOS ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS.....                                        | 6   |
| BASES .....                                                                  | 18  |
| ABEINSA ENGINEERING, S.L .....                                               | 23  |
| AMICA .....                                                                  | 29  |
| ARSYS .....                                                                  | 35  |
| ASEPEYO .....                                                                | 41  |
| BEGOÑAZPI IKASTOLA .....                                                     | 47  |
| BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA, S.A. ....                                      | 53  |
| COLEGIO DE SAN FRANCISCO DE PAULA .....                                      | 59  |
| CSCASTURIAS.....                                                             | 65  |
| EMBUTIDOS LUIS GIL, S.L. ....                                                | 71  |
| GRUPO NB (NORTE BRILLANTE, S.L., TEFISA S.L., y SICA, S.L.) .....            | 77  |
| HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A. ....                                           | 83  |
| ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE MADRID (ICOGAM) ..... | 89  |
| INDUSTRIA DE TURBOPROPULSORES. S.A. ....                                     | 95  |
| GRUPO PIQUER .....                                                           | 101 |
| ROOM MATE HOTELS, S.L. ....                                                  | 107 |
| URDI, S.L. ....                                                              | 113 |

**ABEINSA**

Abeinsa Engineering



**arsys**



**B/S/H/**



Colegio de  
**San Francisco de Paula**



HERNÁNDEZ  
**LUIS RODRIGUEZ** | *Cherchén*







Remigio Carrasco, Presidente de los CEX, representante del IAT-Instituto Andaluz de Tecnología



## PREMIOS CEX 2015

Los Premios CEX fueron creados en 2010 por la Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, CEX, con el objetivo de contribuir al intercambio de buenas prácticas de gestión entre las empresas y otras organizaciones.

Desde esta Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, constituida en 2006, y que está compuesta por entidades de diferentes comunidades autónomas, queremos compartir contigo, a través de esta publicación, parte de los esfuerzos y acciones que se están realizando para potenciar, de forma conjunta y coordinada, la cultura de la calidad y la excelencia en la gestión de todo tipo de organizaciones.

Cada año, las buenas prácticas presentadas por los candidatos se centran en un área o aspecto de gestión previamente definido en la convocatoria. En la edición de 2015 el tema seleccionado fue:

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Así, las candidaturas presentadas reflejan aspectos relativos a:

- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Detección de necesidades y expectativas de los clientes.
- Participación de los clientes en los procesos de innovación de la organización.
- Alianzas y colaboraciones con los clientes.
- Desarrollo de la orientación al cliente entre las personas de la organización.

Esta publicación recoge las 16 buenas prácticas presentadas a la edición 2015, las cuales constituyen un magnífico conjunto de referencias para los profesionales que pretendan abordar procesos de orientación al cliente en sus organizaciones, así como las fotos de las entregas de los diferentes reconocimientos a todas las organizaciones participantes.

El acto de entrega fue celebrado el 25 de junio de 2015, en el Palacio de Congresos de Logroño Riojaforum y estuvo presidido por el Presidente de la Asociación CEX D. Remigio Carrasco Pérez, el Consejero de Industria, Innovación y Empleo del Gobierno de La Rioja D. Javier Erro Urrutia, y el Gerente de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ADER D. Javier Ureña Larragán.

### CENTROS DE EXCELENCIA

[www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)



## PREMIOS CEX 2015





## GANADOR



BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA, S.A.



## FINALISTAS



AMICA



ITP-INDUSTRIA DE TURBOPROPULSORES, S.A.



ARSYS



ROOM MATE HOTELS, S.L.



## CANDIDATOS RECONOCIDOS



ABEINSA ENGINEERING, S.L.



EMBUTIDOS LUIS GIL, S.L.



ASEPEYO



BEGOÑAZPI IKASTOLA



## CANDIDATOS RECONOCIDOS



COLEGIO SAN FRANCISCO DE PAULA



GRUPO PIQUER



CSC ASTURIAS



GRUPO NB (NORTE BRILLANTE, S.L., TEFISA, S.L., y SICA, S.L.)



## CANDIDATOS RECONOCIDOS



HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A.



ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE MADRID (ICO GAM)



URDI, S.L.



## BASES PREMIO CEX 2015

### PREMIO CEX

La Asociación de Centros Promotores de la Excelencia CEX convoca este Premio con el propósito de contribuir al intercambio de buenas prácticas de gestión entre las empresas y otras organizaciones.

Cada año las buenas prácticas candidatas se referirán a diferentes áreas o aspectos de gestión que serán oportunamente definidos en cada una de las convocatorias.

En esta edición de **2015** el tema sobre el que versarán las buenas prácticas presentadas será:

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Y las prácticas concretas, a título de ejemplo, podrían ser:

- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Detección de necesidades y expectativas de los clientes.
- Participación de los clientes en los procesos de innovación de la organización.
- Alianzas y colaboraciones con los clientes.
- Desarrollo de la orientación al cliente entre las personas de la organización.
- Etc.

De cara a la concesión del premio se tendrán en cuenta tres factores:

- El grado de novedad de la buena práctica.
- Los resultados logrados.
- La posibilidad de generalización de la buena práctica a otras organizaciones.

El proceso de concesión del premio tendrá las siguientes fases:

- Presentación de las candidaturas.
- Selección de los finalistas.
- Exposición en público de las buenas prácticas finalistas.
- Designación de la práctica premiada.

## PRESENTACIÓN DE LAS CANDIDATURAS

Las organizaciones candidatas deberán elaborar un **informe que describa su buena práctica** siguiendo esta estructura e instrucciones:

### 1 Presentación de la organización

Nombre, teléfono y e-mail de la persona de contacto a efectos de la candidatura a este premio.

Nombre de la organización, principales productos y servicios, actividad, clientes y mercados, número de personas empleadas y otros datos relevantes.

### 2 Título de la buena práctica

El título debe describir, brevemente, de forma precisa, la buena práctica presentada.

### 3 Desarrollo de la buena práctica

Se deberá describir aquí el proceso de análisis de la situación de partida, la lógica de la acción tomada con relación a la necesidad detectada y el proceso de despliegue para la implantación definitiva, con sus hitos significativos, inversiones tanto en medios como en tiempo empleado, haciendo especial énfasis en las dificultades encontradas y la soluciones aplicadas.

### 4 Resultados

Describir los resultados que se han logrado, es decir, explicar por qué esta es una “buena práctica” y qué ha aportado a la organización. Se deben incluir datos, cifras, indicadores de evolución y cualquier otra información que demuestre la relación directa entre la buena práctica presentada y los resultados descritos.

### 5 Lecciones aprendidas

Explicar las enseñanzas (qué hacer y qué no hacer) que se han extraído como consecuencia del desarrollo de esta práctica.

### 6 Transversalidad

Dado que la posibilidad de generalización de la buena práctica a otras organizaciones es uno de los tres factores de selección descritos al principio de estas bases, deberá describirse aquí las características o esencia de la Buena Práctica que la hacen especialmente útil para otras organizaciones del mismo tipo o de otros.

Los informes estarán escritos en castellano, preferentemente con letra tipo arial 10 o equivalente y podrán incorporar los gráficos o imágenes que se consideren apropiados para la mejor comprensión de la buena práctica.

**IMPORTANTE:** Los informes de candidaturas tendrán una extensión total máxima de 5 páginas, sin superar el número total de 2.500 palabras. No serán evaluadas las candidaturas que incumplan este requisito.



## SELECCIÓN DE LOS FINALISTAS

Cada una de las entidades miembros de CEX realizará las gestiones oportunas en su Comunidad Autónoma para identificar a un máximo de 2 candidatos que presentará a los restantes miembros de CEX. Deberá garantizar que estas candidaturas son de organizaciones que, globalmente, disponen de un sistema sólido de gestión.

Los miembros de CEX procederán a evaluar individualmente cada una de las candidaturas y en una Asamblea específica elegirán, de entre todas las candidaturas, a un máximo de 5, de acuerdo con los factores definidos de novedad, resultados y generalización.

Estas candidaturas tendrán el reconocimiento de “finalistas” del Premio CEX.

## EXPOSICIÓN EN PÚBLICO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS FINALISTAS

Las organizaciones finalistas expondrán su buena práctica en un acto público que será celebrado en una de las ciudades sede de los CEX y contará con la máxima difusión.

- Dispondrán para ello de un tiempo máximo de 30 minutos.
- Podrán intervenir una o varias personas en la exposición.

## DESIGNACIÓN DE LA PRÁCTICA PREMIADA

Una vez finalizada la exposición de los finalistas y en el mismo acto público, los miembros de los CEX, actuando como jurado, evaluarán las buenas prácticas expuestas y escogerán el ganador/ganadores del Premio CEX. Se podrá invitar a formar parte del jurado a otras personas que se consideren apropiadas por su experiencia y trayectoria relacionada con la excelencia en la gestión.

El ganador/ganadores y finalistas recibirán un trofeo conmemorativo y los candidatos designados en cada Comunidad recibirán asimismo un diploma acreditativo de su participación.

## DIFUSIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA PREMIADA Y DE LOS FINALISTAS

Dado que el propósito que persigue este Premio es el de compartir las buenas prácticas en gestión, las entidades miembro de CEX tratarán de dar la máxima difusión a estas buenas prácticas a través de medios informáticos y publicaciones. Por ello las entidades que deseen participar en este premio se comprometen – en caso de resultar finalistas o premiadas - a ceder a la Asociación CEX y a sus miembros los documentos y materiales que han elaborado para preparar su candidatura y exposición pública.

Así mismo la organización premiada y las finalistas podrán hacer referencia al reconocimiento logrado en su correspondencia, membretes, medios de comunicación, etc. especificando el reconocimiento obtenido y el año.

## CALENDARIO DEL PREMIO CEX 2015

### 1 Convocatoria Premio – 15 de Enero

### 2 Inscripción al Premio CEX – hasta el 16 de Marzo

### 3 Selección de Candidatos – 10 de Abril

Entre las entidades interesadas, cada uno de los CEX seleccionará un máximo de 2 candidatos. Las candidaturas serán comunicadas a las empresas participantes.

### 4 Presentación Documentación a CEX – 30 de Abril

Las entidades candidatas elaborarán los informes definitivos que serán remitidos a la organización del Premio CEX. Durante esta fase del Premio, el CEX correspondiente pondrá a disposición de las entidades candidatas asesoramiento para la revisión y elaboración del informe definitivo.

### 5 Selección de los finalistas – Mayo

De entre todas las candidaturas presentadas, la organización CEX determinará en el mes de mayo las candidaturas finalistas.

### 6 Exposición en público de las buenas prácticas finalistas y fallo del Jurado– Junio

Las organizaciones finalistas expondrán su buena práctica en un acto público que se celebrará en una de las ciudades sedes de los CEX.

Cada entidad finalista dispondrá de un tiempo máximo de 30 minutos de exposición.

Una vez finalizada la exposición de los finalistas y en el mismo acto público, los miembros de los CEX, actuando como jurado, evaluarán las buenas prácticas expuestas y escogerán el ganador/ganadores del Premio CEX.



**ABEINSA**  
Abeinsa Engineering

**ABEINSA ENGINEERING, S.L**  
Estandarización de los procesos de ingeniería para la  
ejecución técnica y gestión de proyectos de ingeniería  
con el cliente interno



|                                       |                                                          |                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>ABEINSA</b><br>Abeinsa Engineering | <b>Premio CEX 2015</b><br>"Orientación al cliente"       | Revisión: 01    |
|                                       | Estandarización en la gestión de proyectos de ingeniería | Fecha: 30/04/15 |
|                                       |                                                          | Página: 1 de 5  |

1 Presentación de la organización

Persona de contacto: Rafael Gil Barrios (departamento de sistemas de gestión).

Teléfono: 649004699

e-mail: [rafael.gil@abengoa.com](mailto:rafael.gil@abengoa.com)

Nombre de la organización: Abeinsa Engineering, S.L (en adelante AE ES)

Abeinsa Engineering, S.L es una empresa de ingeniería, perteneciente a Abengoa, dedicada a proporcionar soluciones integrales de ingeniería a nuestros clientes en los ámbitos de la energía (solar, generación convencional y biocombustibles) infraestructuras hidráulicas y proyectos medioambientales, tal y como se describe en la misión de la compañía. En la actualidad, la actividad de la sociedad está enfocada principalmente a cliente interno (otras sociedades dentro del grupo de negocio de Abeinsa), siendo Abeinsa EPC (en adelante AEPC) el más relevante en cuanto a número de proyectos activos y volumen de contratación. También se trabajo con otras sociedades como Abengoa Hidrógeno; Abengoa Solar; Abengoa Water o Abengoa Bioenergía en diferentes proyectos y/o colaboraciones.

A la fecha, el número de empleados de AE ES asciende a 215 empleados, de los cuales más del 90% se corresponden con el departamento de ingeniería y operaciones. Su sede está situada en Sevilla, dentro de las oficinas centrales de Abengoa (Campus Palmas Altas).

Como cuestión reseñable, mencionar que AE ES lidera y asume el rol de sociedad matriz dentro de la red de ingeniería de Abeinsa conformada a nivel mundial, con presencia permanente en India; EE.UU y México e igualmente orientada a la prestación de servicios de ingeniería (básica y de detalle).

2 Título. Estandarización de los procesos de ingeniería para la ejecución técnica y gestión de proyectos de ingeniería con el cliente interno.

3 Desarrollo de la buena práctica

Esta artículo versa sobre las actividades de estandarización que se han llevado a cabo en coordinación con el cliente, tanto en la ejecución técnica como a nivel de proyectos de ingeniería, con objeto de mejorar y reproducir el mismo modelo de gestión para cada uno de los proyectos que se adjudiquen, asegurando la calidad y prestaciones contractuales. Dicho proceso ha sido acordado con el cliente, y todas las mejoras han ido orientadas a la optimización de los proyectos desde la fase de diseño, buscando la disminución de costes.

En una primera fase, denominada "Movilización y análisis", se analizaron conjuntamente todos los procesos principales dentro de nuestra empresa, para identificar las principales debilidades que afectaban a nuestro procedimiento productivo. A continuación se muestra un breve resumen:

- La cadena de valor del proceso completo de diseño, construcción y puesta en marcha (suma de actividades de AE ES y cliente). Se determinó que los límites de batería dentro de dicha cadena no se encontraban definidos de forma nítida. ¿Quién debía hacer qué cosa?, definición de los alcances. En este sentido, se ha acordado un contrato marco con nuestro cliente que se usa para los proyectos de ingeniería en ejecución.

|                                       |                                                          |                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>ABEINSA</b><br>Abeinsa Engineering | <b>Premio CEX 2015</b><br>"Orientación al cliente"       | Revisión: 01    |
|                                       | Estandarización en la gestión de proyectos de ingeniería | Fecha: 30/04/15 |
|                                       |                                                          | Página: 2 de 5  |

- Roles y responsabilidades. Excesiva ambigüedad en la definición de roles y responsabilidades dentro del ciclo "diseño + construcción + puesta en marcha". ¿Quién ejecuta, revisa y aprueba?
- Capacidad y experiencia. Carencias en varios perfiles y disciplinas que afectaban tanto a AE ES como al cliente principal. Era necesaria una "señorización" de la compañía y así se determinó en el plan estratégico anual como parte de los objetivos prioritarios.
- Espíritu colaborativo. Nuestra misión y la del cliente no estaban claramente alineadas. Se percibía que se trabajaba para fines diferentes, lo que se traducía en una escasa predisposición a colaborar y, como consecuencia, en resultados no del todo satisfactorios en pro del beneficio conjunto sobre el EPC. Necesita de establecer un objetivo común: desempeño del proyecto EPC.

Para ello, se La primera acción consistió en desarrollar un mapa del reparto de roles en el ciclo "ingeniería + compras + construcción" (sintetizado bajo las siglas EPC en inglés), indicando qué papel desempeña cada empresa en el proceso.

| Process                 |  | Concept  | Strategic purchases | Project Definition & General Requirements | Basic Engin. | Detailed Engin. | Authority interface | Purchase | Construction | Commission | Warranty period | O&M period      |
|-------------------------|--|----------|---------------------|-------------------------------------------|--------------|-----------------|---------------------|----------|--------------|------------|-----------------|-----------------|
| Responsible for /Decide |  | ABD      | ABD                 | AEPC                                      | AEPC         | AEPC            | AEPC                | AEPC     | AEPC         | AEPC       | AEPC            | AAM / Custo mer |
| Action/ Do              |  | ABD      | ABD                 | AEPC                                      | AE           | AE              | AEPC                | AEPC     | AEPC         | AEPC       | AEPC            | AAM / Custo mer |
| Contribute              |  | AEPC, AE | AEPC                | AE                                        | ABD          |                 | AE                  | AE       | AE           |            | AE              |                 |
| Informed                |  | AEPC, AE | AEPC, AE            | AE                                        |              |                 |                     | AE       |              |            |                 |                 |

Figura 1.

Dentro de dicho cuadro, hay que considerar al cliente y todos los interlocutores: la sociedad responsable de la elaboración y preparación de la oferta (ABD), la que desarrolla la ingeniería (AE ES), construye (AEPC) y finalmente opera la instalación cuando está en fase de producción (AOM). Finalmente, se estableció el siguiente esquema de trabajo dentro de un proyecto de ingeniería completo:

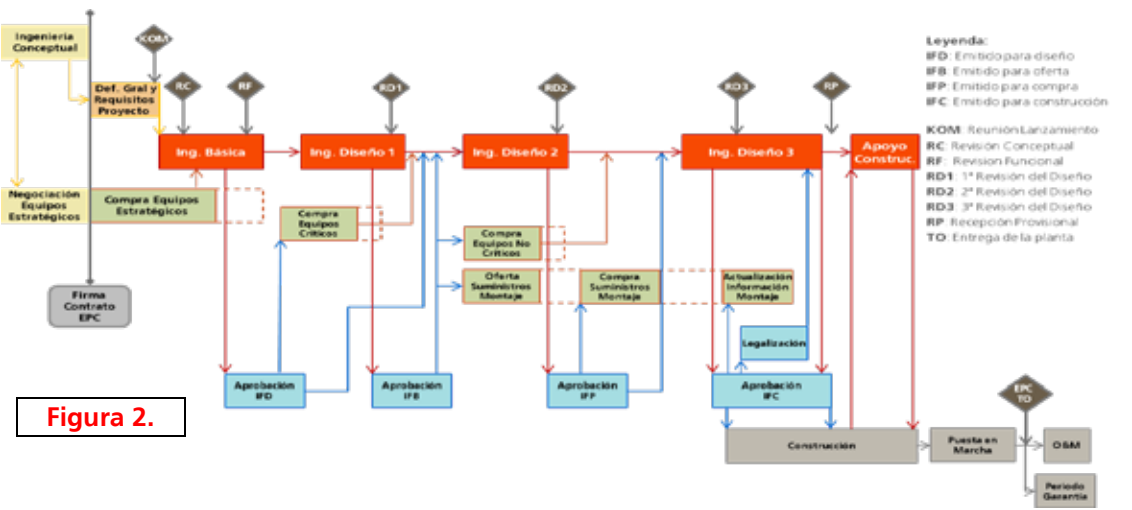


Figura 2.



|                                                                                   |                                                           |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|
|  | <b>Premio CEX 2015</b><br><b>“Orientación al cliente”</b> | Revisión: 01    |
|                                                                                   | Estandarización en la gestión de proyectos de ingeniería  | Fecha: 30/04/15 |
|                                                                                   |                                                           | Página: 3 de 5  |

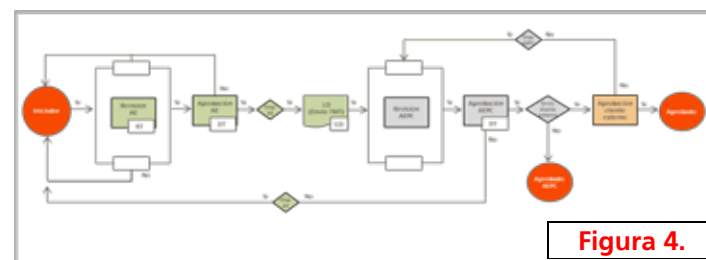
Posteriormente se desarrolló la última fase de "Diseño e implementación", en la que cabe destacar las siguientes acciones desarrolladas:

- Integración de la fase de ingeniería dentro de la planificación completa del proyecto para asegurar que las fechas están alineadas según prioridades del cliente, implementando la metodología de "cadena crítica" como herramienta base para la programación conjunta de tareas con nuestro cliente. De esta forma, se integra al cliente en uno de los procesos internos claves.

| ABEINSA              |                                                                                                    | 0185-ACT-ABE-AT-018-1A                   |        | Revisión: 00      |  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------|-------------------|--|
| Abeynasa Engineering |                                                                                                    | Lista de chequeo para Revisión Funcional |        | Fecha: 25/02/2011 |  |
|                      |                                                                                                    |                                          |        | Página: 3 de 5    |  |
| Item                 | Descripción                                                                                        | AE                                       | Cierre | N/A               |  |
| 1                    | General                                                                                            |                                          |        |                   |  |
|                      | Los pendientes de la Revisión Conceptual se han solucionado adecuadamente                          | SI*                                      | SI*    | X                 |  |
|                      | La planificación de ingeniería es coherente con la planificación del EPC en sus últimas revisiones | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Se valida la EEL en su última revisión                                                             | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Se valida la EEL en su última revisión                                                             | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Se han analizado las desviaciones respecto a la oferta del EPC                                     | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | La información de suministradores de equipos estancos especifica su implementación en el diseño    | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Los aspectos medioambientales han sido identificados                                               | SI                                       | SI     |                   |  |
| 2                    | Dul y Estructural                                                                                  |                                          |        |                   |  |
|                      | Especificaciones técnicas genéricas                                                                | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Way del                                                                                            | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Geometría básica del rack                                                                          | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Geometría básica de las estructuras singulares Inspectican                                         | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Distribución preliminar de durmientes                                                              | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Geometría y disposición básica de edificios                                                        | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Estudio preliminar de redes enterradas                                                             | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Diseño para contribución de movimiento de tierras                                                  | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | Urbanización preliminar (cotas de suelo, cunetas, vialos...)                                       | NO                                       | NO     |                   |  |
| 3                    | Mediata y Proceso                                                                                  |                                          |        |                   |  |
|                      | Especificaciones técnicas genéricas                                                                | SI                                       | SI     |                   |  |
|                      | PKS sistemas principales PB                                                                        | SI                                       | SI     |                   |  |

**Figura 3.** Diagrama de flujo de la metodología de análisis de datos.

- Gestión de mejoras y lecciones aprendidas entre AE ES y nuestro cliente / grupos de interés, a través de la aplicación corporativa Abengoa Easy Management (AEM). Es una herramienta colaborativa donde todos los usuarios tienen capacidad para plantear mejoras y supervisar su implementación.
- Desarrollo de un circuito colaborativo de aprobación de documentación técnica que permite mayor eficiencia en la gestión de comentarios y revisión de documentos tal y como se muestra en el flujoograma adjunto:



## 4 Resultados

Como consecuencia de las acciones desarrolladas en los puntos anteriores se han mejorado los resultados de nuestros objetivos estratégicos que se aprobaron por la dirección general durante el primer trimestre de 2014, tal y como se describe a continuación:

- El 100% de los contratos han sido ejecutados en calidad y plazos. No se han aplicado penalizaciones por incumplimientos contractuales con el cliente y el margen de los proyectos se ha incrementado durante dicho periodo.

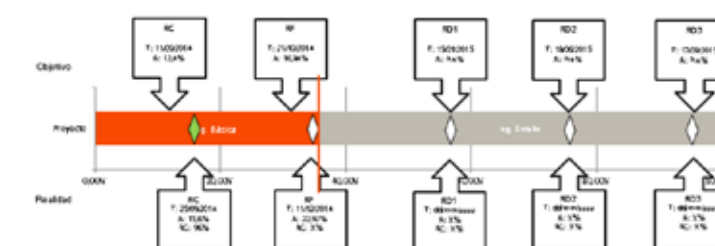
|                                                                                     |                                                           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|
|  | <b>Premio CEX 2015</b><br><b>“Orientación al cliente”</b> | Revisión: 01    |
|                                                                                     | Estandarización en la gestión de proyectos de ingeniería  | Fecha: 30/04/15 |
|                                                                                     |                                                           | Página: 4 de 5  |

- Se ha ampliado significativamente el alcance de los trabajos de ingeniería desarrollados por AE ES, pasando a ejecutar la ingeniería básica y de detalle de más de 10 proyectos durante el año 2014, incluyendo proyectos de energía y medioambiente. Todo ello, gracias a la confianza adquirida por parte del cliente y el buen trabajo desempeñado.

- Se han desarrollado varios proyectos técnicos I+D que se canalizan a través del comité interno de innovación AE y reuniones mensuales de ingeniería a nivel de Abengoa.

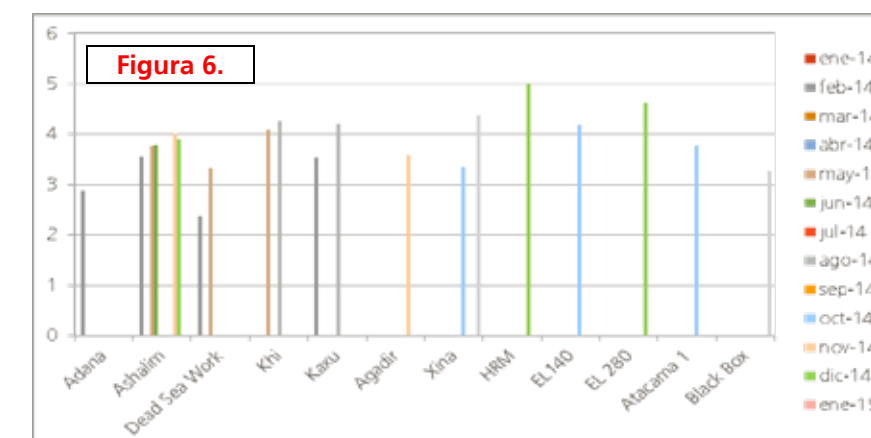
- Aprobación y seguimiento de los indicadores claves para proyecto a través de un “cuadro de mando”, donde se analizan los parámetros más representativos a nivel técnico y gestión de proyectos: calidad de los documentos emitidos; cumplimiento con respecto a planificación, etc. A continuación se muestra un detalle de proyecto:

| Proyecto Kina Solar One                       | Ud | Real  | Planific. | Cumple. | Otros |
|-----------------------------------------------|----|-------|-----------|---------|-------|
| Avance general                                | %  | 35,66 | 28,79     | 124%    | 88    |
| Hitos críticos                                | %  | 6,80  | 6,80      |         | 88    |
| ED. Cumplimiento entrega de datos de partida. | %  | 333   | 360       | 93%     | 9     |
| ED. Calidad de los datos de partida.          | %  | 280   | 310       | 93%     | 9     |
| ED. Cumplimiento primarias entregadas.        | %  | 499   | 554       | 90%     | 9     |
| ED. Calidad de los documentos entregados.     | %  | 196   | 281       | 69%     | 9     |
| ED. Cumplimiento nivel de acobalamientos      | %  | 283   | 497       | 28%     | 9     |



Nota: RC finalizada y firmada con el cliente; pendiente revisión funcional.

- Satisfacción del cliente (objetivo SACFO). Desde enero 2014, la percepción de nuestros clientes se ha incrementado en más de 1.5 puntos sobre una valoración máxima de 5. A cierre de 2014, la valoración global a nivel de AE ES era de 3.9. De esta forma, se ha evidenciado una tendencia muy positiva en todos los proyectos ejecutados, tal y como se resume en la siguiente tabla:



- Indicador avance. Se sitúa alrededor del 100% de cumplimiento (avance real/avance previsto) para todos los proyectos en ejecución, mientras en algunos llega a superarse dicho objetivo.

## 5 Lecciones aprendidas

Durante el proceso de implantación fueron identificadas las siguientes lecciones aprendidas, como principales enseñanzas a futuro:



|                                       |                                                           |                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>ABEINSA</b><br>Abeinsa Engineering | <b>Premio CEX 2015</b><br><b>“Orientación al cliente”</b> | Revisión: 01    |
|                                       | Estandarización en la gestión de proyectos de ingeniería  | Fecha: 30/04/15 |
|                                       |                                                           | Página: 5 de 5  |

- Integrar al cliente en el proceso anual de planificación estratégica, para asegurar que las prioridades son compartidas y los objetivos / estrategias se encuentran alineados.
- Definición con el cliente del nivel de detalle que debe recoger la documentación técnica a entregar por parte de AE ES. Beneficio: evitamos comentarios posteriores el cliente y las consiguientes modificaciones. Disminución de los costes de “no calidad” y reprocesos (gasto de tiempo y recursos).
- Estandarización con el cliente de las condiciones que deben regir en todos los contratos, independientemente del proyecto de que se trate. Beneficio: minimizamos el proceso de negociación del contrato y facilita el comienzo de los trabajos.
- Creación de un equipo de garantías que gestione los puntos pendientes de los proyectos ya cerrados. Beneficio: el proyecto finaliza y sus integrantes pueden dedicarse por completo a nuevos proyectos.
- Fijación en la reunión de lanzamiento del proyecto con el cliente de las fechas de entrega de los datos de partida. Definición de la metodología a aplicar en caso de variación en las fechas de entrega del dato de partida o de modificación del mismo fuera del plazo fijado para su consideración. De los datos de partida depende la elaboración de la documentación de proyecto por parte de AE ES. Beneficio: definimos las condiciones bajo las que puede avanzar el proyecto y gestionamos los riesgos derivados de asumir datos de partida estimados, que pueden coincidir o no con la realidad.
- Debemos fortalecer la estandarización para los proyectos de medioambiente (incluye agua) junto con las disciplinas técnicas de nuestro cliente, ya que actualmente la experiencia en este tipo de tecnología es menor. Para ello, se han planificado reuniones periódicas con AEPC y se han definido colaboraciones de personal técnico que ha pasado a integrarse en nuestro equipo. Del mismo modo, ingenieros de AE ES han sido cedidos al cliente durante la fase de construcción y puesta en marcha de los proyectos.

## 6 Transversalidad

La transversalidad es la propia esencia del proceso estándar implantado mediante esta buena práctica. Se ha buscado implementar mejoras que se puedan aplicar de manera integral a otros clientes, donde se les haga partícipe de la detección temprana de las incidencias detectadas durante la fase de diseño e involucrándolo en la optimización del diseño para un mejor desempeño del EPC. Se persigue:

- Proporcionar estándares de documentos (planos, especificaciones, técnicas, hojas de datos, etc.) aplicables a cualquier proyecto de ingeniería, que son aprobados y distribuidos a todos los empleados a través de un gestor documental común (AE Manual).
- Aplicar un método sencillo de seguimiento de proyectos mediante un cuadro de mando de indicadores, que facilita la toma de decisiones por parte de la dirección general.
- Integrar en su propia naturaleza, las necesidades de la fase de compras, construcción y puesta en marcha del cliente, como se detalla en el esquema de interacción entre AE ES y el cliente (AEPC).
- Involucrar al cliente en el proceso de revisión y aprobación de la documentación técnica clave emitida, estableciendo “hitos de revisión” conjuntos a lo largo de la vida de un proyecto: revisión conceptual, revisión funcional y tres revisiones de diseño con mayor nivel de detalle de forma progresiva. De esta forma, aseguramos que el avance es acorde con las necesidades del cliente.



**AMICA**  
Innovando para nuestros clientes.  
“Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia”





## 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización: **AMICA**  
 Persona de contacto: Tomás Castillo Arenal,  
 Telefono: 942 895209  
 Email: [correo@amica.es](mailto:correo@amica.es)

**AMICA**, es una **asociación sin ánimo de lucro** creada en 1984, para desarrollar acciones de apoyo a las **personas con discapacidad**. Declarada de utilidad pública, AMICA, y sus dos Centros Especiales de Empleo, son en la actualidad uno de los principales grupos generadores de empleo en Cantabria, **con más de 530 trabajadores**, cuya trayectoria empresarial a lo largo de sus 30 años de vida nos avalan como un referente de la economía social en nuestra región.

En diciembre de 1990, AMICA constituyó el centro especial de empleo **SOEMCA EMPLEO, S.L.** dedicada a la **confección y la lavandería**, a través de sus marcas comerciales, Confecciones Albor y Lavanderías Alba. El objeto social de SOEMCA es la confección y venta de productos de vestir y equipamiento de lencería, así como la prestación de servicios de lavado de ropa y alquiler de todo tipo de prendas.

La plantilla está, en su mayoría, compuesta por alumnos que se han formado en los cursos de capacitación laboral organizados por AMICA, siendo ésta su primera oportunidad de acceder a un empleo. El diseño de este centro especial se ha concebido como un paso previo a la incorporación de la persona con discapacidad a las empresas ordinarias.

Con una plantilla inicial de 6 personas, **actualmente SOEMCA cuenta con 298 trabajadores, de los cuales 235 son personas con discapacidad**. Disponemos de 3 centros de trabajo:

- **Lavandería Alba 2**, (Torrelavega), especializada en el lavado de ropa para hostelería y ropa de trabajo, tiene una capacidad productiva de 6.000 kg.
- **Lavandería Alba 3**, (Maliaño), especializada en ropa hospitalaria, y de centros geriátricos y de trabajo, dispone de una capacidad productiva de 20.000 kg.
- **Confecciones Albor** (Torrelavega), tiene capacidad para elaborar más de 100.000 prendas anuales, y tiene más de 450 clientes a nivel nacional.

El 90 % de la ropa que se procesa en las dos lavanderías está en **régimen de alquiler**, siendo nuestro **principal cliente el Servicio Cántabro de Salud (SCS)**, organismo autónomo adscrito a la Consejería de Sanidad y Servicios Sociales del Gobierno de Cantabria.

SOEMCA EMPLEO S.L. está certificado según la norma ISO 9001:2008, cuyo alcance es: "La prestación de servicios de alquiler y lavandería de lencería y ropa de trabajo".

## 2. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Innovando para nuestros clientes. **"Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia"**.



Esta práctica trata de consolidar el proceso completo de gestión de la ropa que lavamos en SOEMCA y que ponemos a disposición de nuestros clientes en régimen de alquiler.

El desarrollo de este proyecto, tiene su **origen en la necesidad de nuestro principal cliente de tener controlada en todo momento la ropa hospitalaria**, para mejorar la prestación de sus servicios.

Para ello ha sido necesario establecer **alianzas estratégicas** con nuestros clientes, y desarrollar un software informático que nos permite controlar el negocio de alquiler de ropa.



## 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

### 3.1. Análisis de la situación de partida

Como hemos indicado uno de nuestros principales clientes es el SCS, al que ponemos a su disposición toda la ropa que necesita para su actividad sanitaria, facturándole nuestros servicios por kilo de ropa lavada.

Para la optima prestación de este servicio, debemos saber el número de prendas depositadas en el almacén del cliente, cuántas veces se lava cada prenda, en qué período, cuál es su antigüedad, etc.

Históricamente hemos utilizado diferentes sistemas de recuento tanto en la entrada como en la salida de nuestra lavandería, al principio de forma manual, contando prenda a prenda y posteriormente, a través de sistemas de cintas con células fotoeléctricas, en las que se depositaban las prendas una a una y el recuento de la ropa sucia se hacía mediante un contador automatizado, con el cual se intentaba minimizar el fallo humano. Aún así, los errores producidos eran significativos y obligaban a disponer de varios controles, un mayor número de prendas en rotación, y más horas de trabajo, teniendo como resultado el encarecimiento del producto y la lentitud de todo el proceso. Este problema se vio agravado cuando como resultado del incremento de nuestra actividad tuvimos que prestar el servicio a un mayor número de hospitales del SCS.

Hasta el año 2008 prestábamos el servicio de alquiler únicamente en dos hospitales. La necesidad de nuestro cliente era que gestionáramos la lavandería de todos los hospitales y centros que estaban bajo su dependencia, pero con el sistema que teníamos implantado no era posible, debido a la lentitud y los errores que se producían. Gracias a la implantación de este proyecto, hemos sido capaces de gestionar el servicio de alquiler de ropa hospitalaria de todo el SCS.

Los principales problemas con los que nos encontrábamos en ese momento eran:

- Pérdidas de ropa
- Falta de control sobre la trazabilidad de las prendas
- Funcionamiento por crisis en función de la demanda del cliente
- Falta de control sobre stock e inventarios

Por todo ello implantamos el **"Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia"**.

### 3.2. Necesidad detectada

El punto crítico del servicio que presta SOEMCA es el exhaustivo control que se precisa de la ropa que se entrega al cliente. Mediante la implantación de este sistema podemos saber en tiempo real dónde se encuentran toda la ropa hospitalaria, minimizando las pérdidas, y consiguiendo amortizarlas antes de finalizar su vida útil.

Otra necesidad detectada es lograr que todos los uniformes que alquilamos sean lavados en nuestra lavandería, evitando que el personal sanitario se lo lleve a lavar fuera del ámbito de control de SOEMCA, incluidos sus propios domicilios.

Por último, otra necesidad es poner en conocimiento del cliente la información de la dotación de lencería que tiene en cada momento.

El objetivo con la implantación del **"Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia"** es el recuento instantáneo de casi 20 toneladas diarias de ropa, con fiabilidad, tanto en la entrada como en la salida, pues de ello depende la calidad de servicio, la disminución de desapariciones y su uso inadecuado.

### 3.3. Despliegue para la implantación definitiva

Para la puesta en marcha del Sistema, comenzamos con una prueba piloto en el año 2008 en uno de los Hospitales del SCS, para posteriormente extenderlo al resto.

Una de las actuaciones clave para el éxito del proyecto ha sido establecer una **alianza estratégica con el SCS**.

Tareas que han sido realizadas para desarrollar el proyecto:

- **Fabricar todos los uniformes de los profesionales**, ropa de pacientes, de quirófano y prendas planas, implantándoles un chip a cada una, de acuerdo a los requisitos establecidos por nuestro cliente.
- **Instalar antenas para la lectura de las prendas en sucio y limpio** en nuestras instalaciones, que permiten la preparación de los pedidos en aquellos clientes de gran consumo como hospitales o empresas, incluso antes de la llegada de la ropa a la lavandería.
- **Trabajar conjuntamente con la dirección y el servicio de informática de los hospitales** para la instalación de antenas, lectores, y equipos necesarios para el funcionamiento del sistema.
- Dotarnos de un **software informático elaborado expresamente para el proyecto**, y diseñado de forma conjunta con el proveedor tecnológico y con nuestro cliente, que nos aporta los datos de las operaciones que



realizamos en los centros externos.

- **Adecuar**, en el área de expediciones, **espacios para las cintas de transporte de producto, antenas de lectura**, de entrada y salida, impresora de paquete, producto no conforme, y dos modalidades de empaquetado, según el cliente demande.
- **Crear un almacén estático** de producto terminado con antenas de salida y entrada para el seguimiento, inventarios, control de stock, y todas las operaciones habituales.
- **Implantar un taller de reciclado y reparación de prendas**, que incluye el mantenimiento de los chips en las casi 500.000 prendas en circulación, con antena para las bajas de los productos deteriorados.
- **Formar al personal** que interviene en las operaciones tanto en la lavandería y el almacén, como el desplazado en los hospitales para la preparación de pedidos y la distribución de los mismos.
- **Definir con los responsables de los servicios generales del SCS** las unidades de gasto en todos los hospitales.
- **Instalar en los hospitales, dispensadores** para los uniformes del personal, a los cuales pueden acceder los profesionales mediante una tarjeta.

A nivel técnico y material, ha sido necesario:

- 500.000 chips aproximadamente, colocados en prendas.
- 4 túneles de radio frecuencia en hospitales y lavandería.
- 13 antenas entre hospitales y lavandería para la lectura de limpio.
- 2 carruseles con capacidad para 10.000 prendas para expedición en hospitales.
- 7 armarios con capacidad para 1.400 prendas para expedición en hospitales.
- 9 armarios para recogida de prendas sucias.
- 17 equipos informáticos.
- Sistema informático para la gestión global del proyecto denominado Phoenix.

En 2013, con la implantación del "**Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia**", hemos conseguido gestionar todo el alquiler de ropa del **SCS**, lo que incluye los siguientes centros:

- Hospitales de Valdecilla (Santander),
- Sierrallana (Torrelavega)
- Laredo (Laredo)
- Tres Mares (Reinosa)
- Liencres (Piélagos)
- Residencia de Cantabria (Santander)
- Hospital Psiquiátrico Parayas (Maliaño)
- Centros de salud de Cantabria
- 061
- SUAP (Servicio de Urgencias de Atención Primaria)

El objetivo para el año 2015 es la incorporación al sistema del resto de los clientes no hospitalarios, centros geriátricos, hoteles, restaurantes y resto de empresas.

#### 4. RESULTADOS

Con la puesta en marcha del "**Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia**" se ha logrado responder a las demandas del cliente con mayor fiabilidad y se ha mejorado la productividad de la planta, identificando las pérdidas de ropa como una debilidad que ponía en riesgo la viabilidad de la entidad y la sostenibilidad de SOEMCA.

Desde el punto de vista estratégico hemos logrado contrarrestar el principal punto crítico, que era el control en tiempo real de la ropa alquilada en circulación. Su implantación ha supuesto:

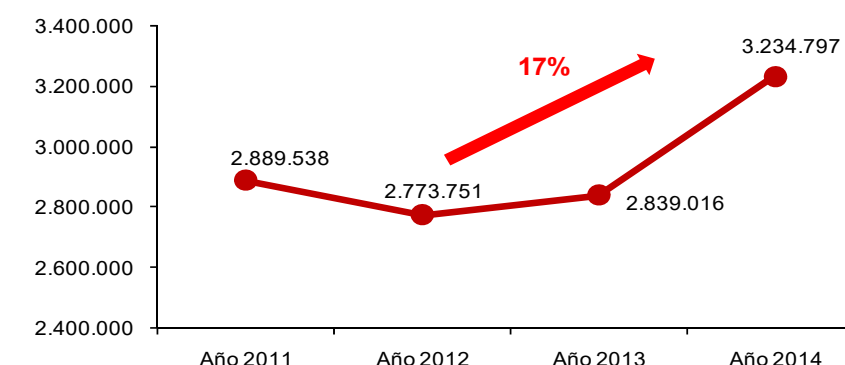
- **Mejorar la rentabilidad del negocio de alquiler**: se han reducido las pérdidas de prendas, lo que ha supuesto una reducción en la compra de ropa, y la minoración de los costes anuales de reposición de inmovilizado.
- **Mejora de la productividad**: conocemos en tiempo real si nuestro cliente tiene ropa suficiente para poder atender su actividad. Mejorando la productividad del inmovilizado por su uso más eficiente, al aumentar su rotación, el cliente no tiene ropa parada y con ello se disminuye las reposiciones de ropa.
- **Control fiel del almacén estático**: minimizamos errores en los almacenes de lencería de alquiler. Su control ya no es manual, sino que se realiza mediante el paso por antena de los productos.
- **Gestión integral de las prendas del SCS y de otros clientes**: conocemos las prendas que nos envía cada cliente y podemos preparar su pedido antes de que llegue lo sucio.
- **Mejorar la planificación del trabajo en las planta de lavado**: al trabajar en tiempo real, el programa nos permite conocer instantáneamente el número de prendas que el cliente entrega en la lavandería.

- **Aportar a los clientes información precisa y en tiempo real**: mejoramos la información a los clientes aportándoles datos sobre el depósito de prendas, los consumos por unidades, las pérdidas de ropa, sus necesidades de prendas, etc.

**Lograr que los uniformes sean lavados en la lavandería y no en los domicilios particulares**, a través del uso de dispensadores. El usuario puede recoger un uniforme limpio cuando deposite el sucio. **Como datos significativos en el último periodo, cuando el sistema ya se ha afianzado, podemos destacar que:**

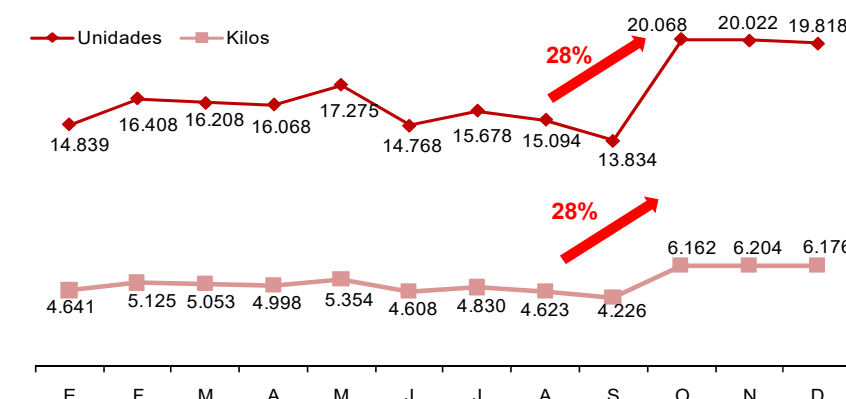
- **Los kilos lavados** al conjunto del SCS han aumentado un 17%, lo que nos confirma el aumento de la confianza por parte de nuestro cliente al incrementar el número de centros que han incluido en el contrato establecido con SOEMCA.

##### Indicador: kilos lavados de lencería en SCS



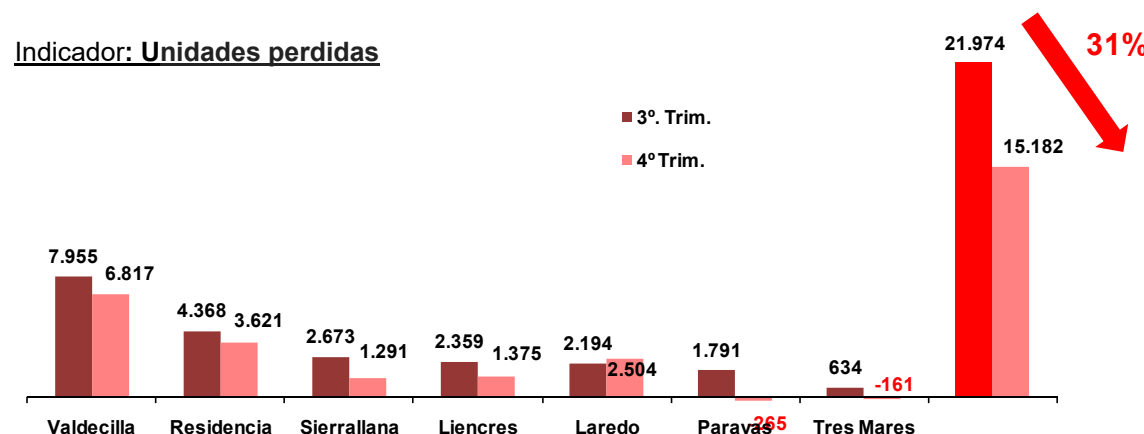
- Desde octubre de 2014 **se ha incrementado un 28%, tanto las unidades lavadas como los kilos** gracias a los expendedores de uniformidad.

##### Indicador: Unidades y kilos de uniformes lavados



- En el último trimestre **se ha reducido un 31% las pérdidas de ropa**, gracias al control de los chips y el programa PHOENIX.

##### Indicador: Unidades perdidas



Todo lo anteriormente expuesto redunda en un aumento de la rentabilidad, una disminución de costes y una mejora en la prestación del servicio al cliente.





## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Muchas son las lecciones aprendidas gracias a la implementación de la práctica descrita en apartados anteriores. No obstante, se describen a continuación las más importantes:

- La necesidad de la implicación del cliente en la puesta en marcha del sistema para su correcta implantación, a la vez que se reducen tensiones en los cambios que se producen inicialmente.
- La importancia de la planificación para el desarrollo de proyectos y su seguimiento para la puesta en marcha de medidas correctoras o de mejora, si fuera preciso.
- Importancia del seguimiento diario con informes que permiten ser más eficientes al conocer el volumen de prendas que nos envía el cliente y poder preparar su pedido antes de que nos llegue a planta su ropa sucia.
- Creación de equipos de gestión intrahospitalaria como parte fundamental de ejecución del Proyecto, porque detectan las necesidades y/o errores con antelación.
- La importancia de sensibilizar al personal de los hospitales con el uso de las prendas, que cada una sea utilizada para la función que ha sido diseñada.
- La necesidad de la formación continua del personal en los nuevos procedimientos.



## 6. TRANSVERSALIDAD

La práctica aquí descrita puede ser extrapolable a cualquier empresa, de cualquier sector que ponga a disposición de los clientes los productos a través de un sistema de alquiler. Así mismo, puede ser extrapolable también para aquellas empresas que precisen de un control de la situación del producto, como por ejemplo: empresas de mensajería, logística, etc.

El interés fundamental del modelo reside en la fiabilidad y la trazabilidad en el punto crítico, que es el exhaustivo control que se precisa de los productos que se entregan al cliente.

La transferencia de estos modelos de emprendimiento social se basan en la cooperación institucional, por ello SOEMCA, a través del IV Plan Estratégico de AMICA, ha establecido alianzas con aquellas entidades y organismos que le permitan el benchmarking con otras entidades del sector.

Las acciones relacionadas con este proyecto, que ya se vienen desarrollando, son:

- Convenio de colaboración con FLISA (ILUNION) desde el 2010 con el objeto de vertebrar las relaciones entre AMICA, SOEMCA y FLISA para trabajar conjuntamente en la puesta en común de metodología, tecnología, experiencia comercial...
- Alianzas para compartir experiencias de empleo con entidades del sector de lavanderías y economía social, Cogami (Galega de economía social), Flisa Euzkalduna, Lavachel, Lince, Lavanor,....
- Información y difusión del proyecto a responsables de hospitales de todo el país que visitan nuestros centros.
- Presentaciones en foros relacionados con el empleo y la gestión del ámbito hospitalario.
- Intercambio de buenas prácticas con proveedores que pueden colaborar en la mejora del sistema.

arsys

ARSYS  
Cómo involucrar a la plantilla en la  
satisfacción del cliente



## PREMIO CEX

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente  
Marzo 2015

arsys

## 1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Arsys es el Proveedor de Servicios Cloud Computing que lidera el mercado español de soluciones de Internet para empresas y profesionales. Pionero del Cloud Hosting en Europa gracias a su compromiso con la innovación, Arsys facilita la integración de las Tecnologías de la Información en el negocio a través de una amplia oferta de soluciones de Presencia Web, Hosting Gestionado e Infraestructura como Servicio.

Con 330.000 contratos de clientes, Arsys es una filial 100% participada por el Grupo United Internet, compañía cotizada con una capitalización bursátil de más de 7.000 millones de euros. Arsys cuenta con una plantilla de más de 300 profesionales y gestiona tres Centros de Datos en España, en los que están alojadas más de 200.000 páginas web y 1,4 millones de cuentas de correo electrónico.

### Contacto para esta candidatura:

Nombre: Marina Beltrán Azorín  
Teléfono: 941 62 01 01  
e-mail: [mbeltran@arsys.es](mailto:mbeltran@arsys.es)

## 2 TITULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente

## 3 DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

### 3.1 Antecedentes

El origen de este proyecto se enmarca en los **objetivos estratégicos de Arsys para la mejora continua de la satisfacción de sus clientes** en sus relaciones con el servicio de Atención al Cliente y Soporte Técnico. Debido al modelo de negocio de Arsys, basado en el e-business, estos departamentos resultan cruciales en las relaciones de la empresa con clientes, y potenciales clientes, ya que son los principales embajadores y portavoz de la marca en las relaciones diarias con clientes.

Desde estos departamentos, donde trabajan más de cien empleados de la compañía, se gestionan más de un millón de consultas al año, a través de múltiples canales (teléfono, Área de Cliente, correo electrónico, redes sociales, chat, etc.), las 24 horas del día, los 365 días del año.

Durante el primer trimestre de 2014, el propio departamento de Soporte Técnico pone en marcha un estudio detallado de la satisfacción del cliente. Para ello, realiza una encuesta entre los propios clientes en la que valoran distintos aspectos (Resolución de la Incidencia; Trato recibido; Tiempo de respuesta; Conocimientos del técnico implicado en la resolución del caso) de la atención recibida en sus consultas técnicas remitidas a la empresa en los últimos meses.

Tras evaluar los resultados del estudio, se detectan dos áreas principales en las que Arsys debe trabajar para mejorar la satisfacción de sus clientes.

- 1) Mayor involucración de los técnicos en la satisfacción del cliente.
- 2) Fomentar llamadas proactivas hacia los clientes.

### 3.2 Ejecución

Con los datos del estudio, Arsys comienza este proyecto, cuyo objetivo es **conseguir una mayor implicación** de los técnicos de Soporte en la resolución de las dudas o incidencias de

## PREMIO CEX

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente  
Marzo 2015

arsys

los clientes y propiciar una **mayor proactividad** en el alcance de incidencias existentes y su detección preventiva.

Conocedores de que la mejor forma de implicar al equipo en este fin es transmitirles la voz de los clientes, se decide poner en marcha una iniciativa que permitirá a los técnicos recibir diariamente y directamente la opinión de los clientes sobre su trabajo.

El proyecto está enfocado en las 64 personas que pertenecen al departamento de Soporte Técnico, el 20% de la compañía, y el departamento que más relación directa tiene con el cliente.

Para ello, se utiliza como **base** un sistema de encuestas implantado desde 2012. Este sistema permite la generación de encuestas de satisfacción a los clientes que se han puesto en contacto con la empresa. Siguiendo unos parámetros establecidos de calidad, las encuestas permiten la valoración del servicio prestado en la resolución de sus dudas e incidentes. Hasta la puesta en marcha de este proyecto, el sistema no facilita automáticamente esta información, sino que requiere de un proceso manual de supervisión de resultados, y el correspondiente retraso en la transmisión de la información hacia los técnicos, por lo que sus resultados se utilizan principalmente de forma agregada en la toma de decisiones operativas, sin trascender al propio técnico.

Sin embargo, para cumplir los objetivos de este proyecto, resulta crucial que el técnico involucrado en cada caso conozca directamente la opinión de cada cliente sobre su resolución. Por tanto, la **aplicación debe transmitir automáticamente estas valoraciones a los técnicos y realizarlo de manera casi inmediata** para mejorar la implicación de la plantilla en los estándares de calidad de Arsys.

De esta forma, diariamente los técnicos de Soporte **reciben directamente la valoración de los clientes sobre su trabajo**. Este reporte diario también permite a los supervisores de departamento facilitar a cada técnico pautas que mejoren la satisfacción de cliente, valorando las condiciones individuales de cada miembro de la plantilla, y coordinar su formación personalizada en función de las **necesidades detectadas**: empatía al cliente, formación técnica, conocimiento de los productos, etc.

En estos informes, se envía al técnico: el identificador de la consulta, la valoración cuantitativa del 1 al 10 que concede el propio cliente a la resolución de ese caso y comentarios cualitativos del cliente. De esta forma, el técnico **cuenta con toda la información necesaria** para poder ponerse de nuevo en contacto con el cliente si es necesario, revisar el caso o incluso **actuar de forma proactiva y preventiva** en caso de detectar que se trata de una incidencia y esta persista.

En la siguiente imagen se puede ver un ejemplo de este informe:

Irevilla

Nota media 7,1

Fecha: 16-02-2015 al 22-02-2015

Debemos adaptar la jerga a la del cliente y aumentar el nivel de detalle que damos en la respuesta.

Tiempo de login: 0horas

Estadísticas tramitadas

| Canal | NumCerra | NumTrans | %Cerra |
|-------|----------|----------|--------|
| CHAT  | 143      | 148      | 96,62% |
| TFNO  | 9        | 16       | 56,25% |

Estadísticas encuestas:

| TICKET                | NOTA | COMENTARIO                                                                |
|-----------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| [ES-2015030912180743] | 10   | rápido y eficaz. Gracias                                                  |
| [ES-2015030912160789] | 8    | Introduce aquí tu respuesta .                                             |
| [ES-2015031112160067] | 8    | Introduce aquí tu respuesta .                                             |
| [ES-2015031112160516] | 7    | Introduce aquí tu respuesta .                                             |
| [ES-2015031112160601] | 10   | Lorea Revilla me ha atendido perfectamente                                |
| [ES-2015031212170281] | 8    | Introduce aquí tu respuesta .                                             |
| [PS-150307-12150318]  | 8    | Considero que los tiempos de respuesta aún pueden optimizarse algo.       |
| [PS-150309-12157537]  | 0    | no he recibido ninguna atencion por apete de nadie, el problema continua. |
| [PS-150309-12150027]  | 10   | Introduce aquí tu respuesta .                                             |
| [PS-150311-12160490]  | 2    | Introduce aquí tu respuesta .                                             |



## PREMIO CEX

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente  
Marzo 2015

A partir de esta experiencia, se elabora un **nuevo procedimiento de trabajo** para mejorar los índices de calidad de Arsys en sus relaciones con los clientes: cuando la valoración cuantitativa es menor que 7, **los técnicos se deben poner en contacto con los clientes para realizar un seguimiento personalizado de su caso**.

### 3.3 Fomentar la implicación

Por otro lado, también es necesario implicar a los técnicos en la valoración general que los clientes tienen sobre su departamento. De este modo, se les hace partícipes de la valoración general sobre la satisfacción del cliente y se realiza una valoración de la aportación de cada técnico a esta calificación departamental.

Para conseguirlo, **se premia semanalmente al técnico que realiza una mayor aportación a la valoración del departamento**. Para este cálculo, se tienen en cuenta el número de casos tratados y resueltos, la valoración del cliente en los mismos y la dificultad de los mismos, de acuerdo a la tipología de los casos tratados. La gratificación para al técnico consiste en la posible flexibilización del horario laboral durante la semana siguiente.

Con esta gratificación inmediata, **se ha conseguido motivar a los técnicos y aumentar su implicación con la satisfacción del cliente**.



En paralelo, y para seguir motivando a todos los técnicos, se comunica a toda la compañía del éxito del técnico ganador, identificando a este técnico con el icono “medalla de oro” en su puesto de trabajo. Este reconocimiento ha supuesto una mayor integración del técnico dentro de la organización, mejorando su relación con sus compañeros y otros departamentos de la compañía.

Además, este reconocimiento también ha conseguido que las nuevas incorporaciones en el departamento tengan como **ejemplos** a las personas con mayor valoración en la satisfacción de cliente. Esto hace que tomen como ejemplo el buen hacer de otros compañeros y su conocimiento fluya más fácilmente en beneficio de los propios clientes y de su satisfacción con la empresa.

### 3.4 Recursos asignados

El proyecto está enmarcado dentro del plan estratégico de compañía. Durante todas las semanas se realizan revisiones semanales dentro de los Responsables del Área sobre las encuestas de los clientes. De estas reuniones se realizan unos informes que son trasladados al comité de gestión de la compañía.

Arsys ha dado una importancia muy alta a la atención al cliente. Más de la cuarta parte de la plantilla están en contacto directo con el cliente. Además desde 2003 el servicio de atención al cliente de soporte técnico es ininterrumpido, 24h al día y 365 días al año. La tasa de llamadas atendidas al primer intento es del 95% y se están dedicando esfuerzos a mejorar la tasa de resolución al primer intento.

La principal inversión realizada se corresponde con los tiempos de desarrollo de la aplicación de reporte que informa diariamente a cada técnico de los resultados de las consultas gestionadas.

Este desarrollo se realizó internamente y se dedicaron alrededor de 400 horas o dos meses de distintos departamentos. Posteriormente, la implantación del proceso se realizó de forma progresiva durante un mes, con sesiones de concienciación a supervisores como a técnicos.

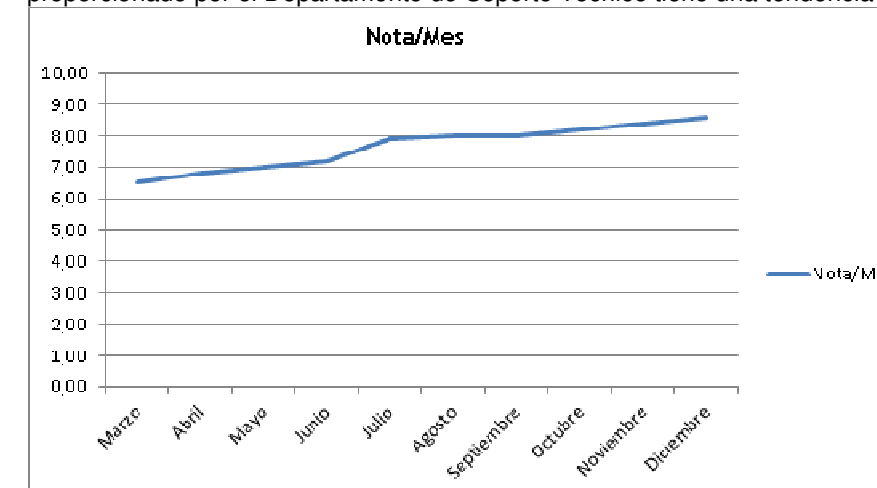
## PREMIO CEX

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente  
Marzo 2015

## 4 RESULTADOS

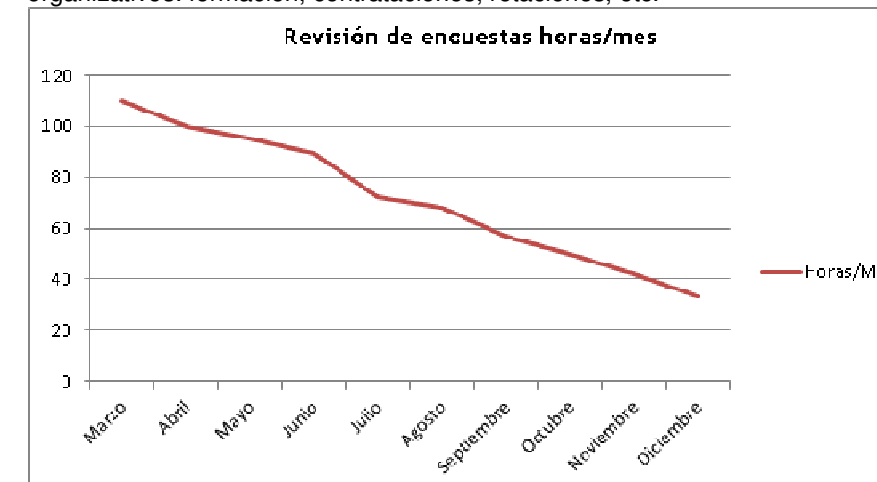
Los resultados mostrados a continuación, así como las acciones de mejora si fueran necesarias, son revisados semanalmente por los responsables de área, y mensualmente por el responsable departamental junto con su Director, el cual los traslada al comité de dirección.

Como se puede observar en la gráfica adjunta, el nivel de satisfacción del cliente con el servicio proporcionado por el Departamento de Soporte Técnico tiene una tendencia claramente alcista.



**Gracias a este proyecto, incluso se están alcanzando niveles de satisfacción de cliente que son difícilmente superables** de acuerdo al equilibrio esfuerzo/objetivo conseguido. Es decir, para aumentar una décima la satisfacción del cliente el esfuerzo es totalmente desproporcional.

Además, se ha conseguido optimizar las tareas de supervisión de los técnicos por parte de los responsables de departamento, liberando recursos para otros proyectos, y la inmediatez de estas valoraciones permite tomar **decisiones en tiempo real** respecto a numerosos aspectos organizativos: formación, contrataciones, rotaciones, etc.



Por otro lado, la automatización de los procesos de valoración, así como su integración en herramientas internas, permite a la empresa obtener directamente la información sobre nuevos productos y posibles mejoras para los ya existentes, contribuyendo a reforzar el posicionamiento de Arsys en el mercado.

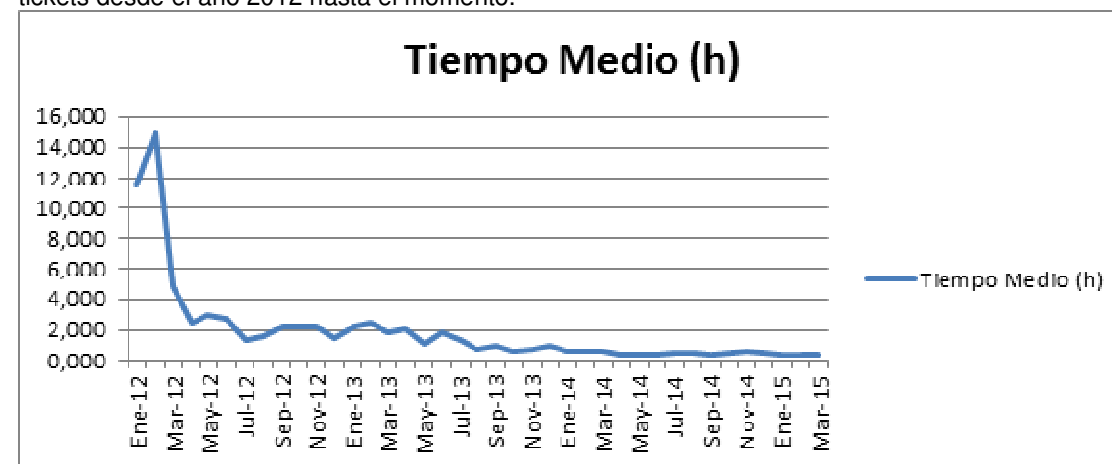


## PREMIO CEX

Cómo involucrar a la plantilla en la satisfacción del cliente  
Marzo 2015

arsys

Por último se detectó la importancia que tiene para los clientes la rápida resolución de los tickets. En el siguiente gráfico queda reflejado la mejora de los tiempos de resolución de los tickets desde el año 2012 hasta el momento.



## 5 LECCIONES APRENDIDAS

- Para mejorar la satisfacción del cliente, es necesario **implicar a todo el equipo** que forma parte de los departamento de Atención al Cliente y Soporte Técnico
- Hay que **transmitir de forma casi inmediata la opinión del cliente al Técnico** que ha tratado su caso, de manera que pueda ponerse en contacto nuevamente si es necesario. Esto aumenta su grado de empatía con la casuística de cada cliente.
- Para conseguir la implicación y motivación de los técnicos, se debe establecer un **premio** que no comprometa el funcionamiento operativo del departamento, pero sea valorado por los empleados.
- La **formación continua** de los técnicos, acorde a necesidades reales e individuales contrastadas con casos concretos, mejora notablemente los niveles de satisfacción al cliente.
- Este proyecto ha permitida implantar la **directriz** en el departamento de que cualquier iniciativa puesta en marcha debe realizarse *Por y para los Clientes*.

## 6 TRANSVERSALIDAD

Aunque existen numerosas iniciativas para implantar encuestas de calidad en las empresas, lo más habitual es que sus **resultados se mantengan a alto nivel en las organizaciones**, desperdiciando recursos de supervisores, técnicos de marketing, directivos, desarrolladores de productos etc. Esta metodología se olvida de la parte más importante a la hora de resolver un problema y mejorar la satisfacción del cliente, "el técnico que le atiende".

En cualquier ámbito laboral, lo más importante para que una persona pueda mejorar los niveles de la realización de sus tareas es conocer **cómo y en qué debe mejorar**. Este factor es crucial para todas aquellas personas que trabajan de cara al cliente.

Además la inmediatez de tener esta información hace que sea más valiosa para los Técnicos que están en contacto con los clientes. Esta herramienta es extensible al resto de Áreas de la compañía que pueden tener contacto con el cliente y cuyo trabajo es valorable por el mismo.

La **formación interna es mejor recibida** si los propios empleados conocen sus puntos fuertes y sus puntos débiles y lo hacen de manera inmediata y directa a través de los propios clientes.

Además, esta transparencia **facilita a los supervisores** sus tareas de valoración y evaluación de cara a la satisfacción al cliente, liberando recursos para otras iniciativas y tareas productivas.



ASEPEYO

Creación de la red social "Cuidado Integral Asepeyo", dentro del programa de cuidados al paciente con gran invalidez





## 1. Presentación de la organización

Contacto para la candidatura: Juan Antonio Bronte Les. Tel. 948 198 765. jbronteles@asepeyo.es

Asepeyo nace en 1915 con vocación de liderazgo y servicio hacia las empresas mutualistas y trabajadores protegidos. El objeto social de la Mutua, tal y como se define en nuestros estatutos, es el de colaborar, bajo la dirección y tutela del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en todo el ámbito del territorio nacional, en la gestión de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, las prestaciones por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes, riesgo para el embarazo y la lactancia, cuidado del menor y cese de actividad de trabajadores autónomos.

Los valores que complementan nuestro objeto social son:

- el mantenimiento del espíritu mutualista
- la mejora continua
- el respeto a la normativa laboral y los principios éticos
- la investigación en materia preventiva y sanitaria
- y el trato individualizado

Actualmente Asepeyo protege a 2.009.742 trabajadores en contingencias profesionales gracias a que más de 273.000 empresas confían en la gestión de la Mutua. En Navarra, Asepeyo cuenta con 28.586 trabajadores afiliados, pertenecientes a 4.894 empresas.

La plantilla de Asepeyo está formada por 3.404 empleados, de los cuales 45 trabajan en Navarra.

## 2. Título de la buena práctica

Creación de la red social “Cuidado Integral Asepeyo”, dentro del programa de cuidados al paciente con gran invalidez.

## 3. Desarrollo de la buena práctica

### Análisis de la situación de partida

Actualmente hay 733 pacientes de Asepeyo con resolución de gran invalidez, todos ellos con un alto grado de dependencia. Padecen patologías muy graves derivadas de accidente laboral y pueden presentar una serie de complicaciones que a la larga supongan un deterioro de su calidad de vida.

Este tipo de pacientes requiere:

- Una intervención integral, no centrada únicamente en las patologías
- Un cuidador principal de referencia con alta capacidad de respuesta
- Una mayor participación del propio paciente en su cuidado: autocuidado

Atendiendo a estas necesidades, Asepeyo puso en marcha el Programa de cuidados para el paciente con gran invalidez, y dentro de este programa, la red social Cuidado Integral, que, aunque integrada en dicho Programa, consideramos que tiene entidad suficiente “per se” para ser tratada de forma diferenciada y ser candidata a los Premios CEX por su carácter innovador.

La red social Cuidado Integral se basa en aprovechar un sistema de comunicación accesible y barato (la web) y un hecho habitual (la interacción de los pacientes con internet), para transformarlo en una potente herramienta que permita:

- Una atención al paciente amplia, heterogénea; dirigida principalmente a la mejora de su calidad de vida (mejorando su entorno social) y no únicamente a sus patologías.
- Un más fácil y cómodo avance de los pacientes hacia su propio autocuidado personal.



- Un perfeccionamiento continuo de los cuidadores de referencia, mediante el intercambio de experiencias además del apoyo y suministro de conocimientos de técnicos especializados.
- La difusión de información sanitaria veraz y adecuada, avalada científicamente.

### Descripción del proyecto y objetivos

La influencia de la web 2.0 se ha reflejado en el entorno sociosanitario con el surgimiento de webs colaborativas y *blogs* relacionados con este tema. Las redes sociales son formas de interacción social, definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones. Un buen uso de las mismas permite que los profesionales de la salud y los pacientes se mantengan en contacto, mejorando el intercambio de información.

Dentro de este contexto, Asepeyo creó en 2011 la red social Cuidado Integral. Se trata de una red social cerrada, a la que se accede por invitación. Está integrada por personas con gran invalidez y sus cuidadores, que interactúan de forma dinámica con un equipo sanitario multidisciplinar del Hospital Asepeyo Coslada, especializado en la atención de estos pacientes, y con los gestores de cuidados.

La principal ventaja de esta red social es que los grandes dependientes y sus cuidadores tienen la posibilidad de estar en contacto permanente con profesionales de Asepeyo para intercambiar opiniones o aclarar dudas. Además, la red permite crear grupos de interés formados por miembros con patologías similares.

Por otro lado, los profesionales sanitarios organizan eventos informativos con mucha interacción, encuentros en el chat, videoconferencias para abordar temas específicos, consultas *on line*, etc.

Entre las funcionalidades con las que cuenta la red social, destacan:

- La participación activa de todos los usuarios mediante la intervención en foros de debate en los que pueden compartir experiencias y exponer sus ideas, opiniones, dudas e inquietudes.
- La comunicación con otros usuarios de la red social a través de chat y videochat.
- La posibilidad de incluir un listado de eventos que se vayan a desarrollar próximamente y que sean de su interés.
- La publicación de fotografías y vídeos.
- La creación de grupos de usuarios.
- La opción de consultar el tablón de anuncios de otros usuarios de la red.
- La creación de blogs personales.

Objetivos de la red social Cuidado Integral Asepeyo:

- Difundir e intercambiar formación sanitaria avalada científicamente.
- Facilitar la integración social de personas con alto grado de dependencia.
- Promover actos de convivencia y participación.
- Crear una conexión de intercambio accesible entre los pacientes y los sanitarios.

El objetivo de la red es eminentemente social, aprovechando el momento de contacto entre pacientes, cuidadores y profesionales sanitarios para que estos últimos puedan difundir información sanitaria fiable, rigurosa y segura.

A través de la Comisión de Prestaciones Especiales y en concordancia con la apuesta tecnológica que Asepeyo ha demostrado con la creación de esta red social, se han proporcionado ordenadores con *hardware* adaptado a pacientes con gran dependencia. Asimismo, se han organizado cursos de formación para familiarizar a los pacientes con el uso de la red social.

### Usuarios

Actualmente, la red social Cuidado Integral Asepeyo cuenta con 340 miembros activos, pertenecientes a los siguientes colectivos:



- Cuidadores principales de pacientes de Asepeyo con dependencia elevada.
- Pacientes con gran invalidez (resolución firme).
  - o Diagnóstico médico prevalente: polifracturados, fractura de miembros inferiores con fijador externo, postquirúrgico cirugía columna vertebral, prótesis de cadera rodilla, amputación, lesión medular y daño cerebral adquirido.
- Profesionales sanitarios de Asepeyo: médicos rehabilitadores, psicólogos, enfermeros, fisioterapeutas, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y auxiliares de enfermería.

### Características de la red social Cuidado Integral Asepeyo

Esta red social dispone de una *url* propia (<http://cuidadointegral.asepeyo.es>). Permite a los usuarios editar su propia página, añadir eventos, intervenir en foros creando líneas de debate, crear grupos, publicar fotografías y vídeos y consultar el tablón de anuncios, comunicarse con otros usuarios a través de video *chat*, entre otros.

La actividad se realiza sobre una serie de principios que constituyen la base del entorno de la red social Cuidado Integral Asepeyo: el respeto a las personas y sus diferencias, el derecho a la información de las personas registradas, el marco legal con respecto a la libertad de expresión, la protección de datos, el derecho a la privacidad, la propiedad intelectual y la protección de los menores; y las normas de deontología y ética médica.

### Contenidos

- **Página principal:** aparecen las últimas actividades realizadas en la red, así como los accesos directos a los apartados más utilizados.
- **Mi página:** la página personal de cada miembro contiene toda la información que tiene relación con él, como comentarios realizados por sus contactos.
- **Miembros:** en este apartado aparecen todos los miembros que pertenecen a la red.
- **Foro:** apartado donde los miembros de la comunidad podrán exponer sus ideas, opiniones o dudas.
- **Eventos:** desde esta sección los usuarios podrán invitar a los demás usuarios a acontecimientos que ellos crean que puedan ser de interés. Además podrán consultar otros eventos convocados por los demás usuarios.
- **Grupos:** los grupos están equipados con su propio foro de discusión, lector de RSS, comentarios, y varias configuraciones de privacidad. Como creador del grupo, puede elegir las características y configuración de privacidad que le gustaría tener para su grupo.
- **Chat:** permite chatear con los usuarios que estén conectados.
- **Blog:** aquí los usuarios podrán crear publicaciones sobre los temas que más les interesen.
- **Otros:** además, permite integrar cada perfil de usuario con las plataformas sociales más conocidas, como *Twitter* o *Facebook*.



### Asistencia sanitaria a través de la red social

Desde la Unidad de Rehabilitación del Hospital Asepeyo Coslada se ha creado un servicio de telecuidado para la resolución de heridas de pacientes medulares en domicilio, que se sirve de las posibilidades técnicas que ofrece la red social.

En concreto, se tratan los casos de úlceras por presión, realizando una valoración directa visualizando las imágenes que se remiten a través de la red social. Esto permite llevar a cabo una valoración periódica y dar indicaciones al cuidador sobre cómo se tienen que realizar la curas.

### 4. Resultados

La red social Cuidado Integral Asepeyo se implantó el 1 de febrero de 2011. Ha permitido acercar socialmente al dependiente y a su familia a un grupo con intereses comunes, formado por sanitarios, además de otros cuidadores y pacientes.

#### Datos de participación y contenidos

|                     | Enero 2012 | Enero 2015 |
|---------------------|------------|------------|
| Miembros de la red  | 180        | 340        |
| Eventos registrados | 15         | 43         |
| Posts en los blogs  | 5          | 391        |
| Fotos               | 580        | 2093       |
| Vídeos              | 78         | 225        |

#### Datos de actividad 2014

|                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| Número de sesiones                    | 5.493        |
| Duración media de la sesión           | 5:56 minutos |
| Media de páginas visitadas por sesión | 5,91         |
| Número de páginas vistas              | 32.451       |

La cantidad de visitas y la permanencia son significativas, teniendo en cuenta el número de miembros de la red. Los datos permiten afirmar que la iniciativa ha tenido muy buena acogida desde que se implantó, tanto por parte de los pacientes y cuidadores, como por parte de los sanitarios de la Mutua. La mayor parte de los accesos a la red social se han realizado a través de ordenadores (81.09%), pero también se han utilizado dispositivos móviles como los teléfonos móviles y las *tablets*, 13,76% y 5,15% de los accesos respectivamente.

### 5. Lecciones aprendidas

A lo largo de los cuatro años de funcionamiento de la red social Cuidado Integral Asepeyo, hemos constatado los siguientes aspectos:

- Las personas con gran dependencia y sus cuidadores corresponden al perfil del trabajador mutualista tipo: varón de entre 20 y 50 años y, mayoritariamente, con estudios básicos. Se trata de personas que se comunican principalmente mediante archivos multimedia (fotos y vídeos), más que a través de *posts* en *blogs*, que requieren escritura. Por otra parte, se ha detectado que la videoconferencia no siempre resultar ser un medio eficaz, ya que existen carencias de infraestructura que no permiten una comunicación fluida.

- Los líderes de la red social no son las personas con más conocimientos, o con más formación académica, sino aquellas que tienen mayor habilidad social. Es importante que estos líderes se





sientan valorados y motivados. Para ello, se pueden llevar a cabo distintas acciones como, por ejemplo, el envío de una carta de agradecimiento por parte de la dirección.

- Los coordinadores “oficiales” de la red social deben ser personas conocidas por la población diana. En este caso, enfermeras ex supervisoras de planta de hospitalización de la Unidad de lesionado medular. Este hecho ayuda a la apertura y a la integración de los miembros de la red.

- Los pacientes y cuidadores miembros de la red social perciben como un gran valor tener como “amigos de la red” a los principales sanitarios especializados en rehabilitación. Consideran que la comunicación es prácticamente instantánea y lo valoran de forma muy positiva. Hay que tener en cuenta que el hecho de no tener que desplazarse para realizar consultas es de gran ayuda para las personas con movilidad reducida.

- Para mantener un flujo constante de interacción en la red, es necesario que los coordinadores realicen, como mínimo, una intervención semanal. El lenguaje escrito no debe ser excesivamente formal. Hay que mantener una comunicación amena, simple, cercana y afectiva. También es importante mantener un flujo constante de archivos multimedia hechos por coordinadores (*videoblog*).

- La red social es una prolongación de la actividad social del grupo, no es un lugar donde se realice o dé, información sanitaria. Los encuentros virtuales que se programan son “encuentros sociales”, que después se aprovechan para comentar temas sanitarios de interés.

- Es imprescindible hacer formación sobre el manejo de la red social con el fin de mantener la interactividad y la calidad de los contenidos.

- Una vez al mes, se realiza un *screening* de los temas tratados en la web. Es de mucha utilidad para poder plantear objetivos de la formación programada a través de la Cátedra Asepeyo.

## 6. Transversalidad

El programa de grandes dependientes de Asepeyo y, en concreto, la red social Cuidado Integral, destaca por su fácil exportación como modelo de actuación para otras instituciones que cuenten con pacientes con gran dependencia.

Un punto fuerte del proyecto es que representa un bajo coste para la empresa, ya que hay sitios web que ofrecen redes sociales privadas “llave en mano”. Por otra parte, no se requiere un alto grado de conocimientos técnicos para participar o incluso coordinar la red social. El requisito más importante a la hora de determinar un coordinador del proyecto es seleccionar una persona con “habilidad social”, independientemente de su rango jerárquico dentro de la institución y de su formación académica.

En definitiva, la creación de una red social es una herramienta ideal para mantener un contacto permanente con una población sensible a tener complicaciones importantes inherentes a la patología que padecen. En el caso de Asepeyo, la red está destinada a los pacientes gran dependientes, pero la iniciativa es idónea para entidades que traten con pacientes crónicos u otro tipo de públicos que requieran relación constante.



**BEGOÑAZPI IKASTOLA**

Orientación al cliente:

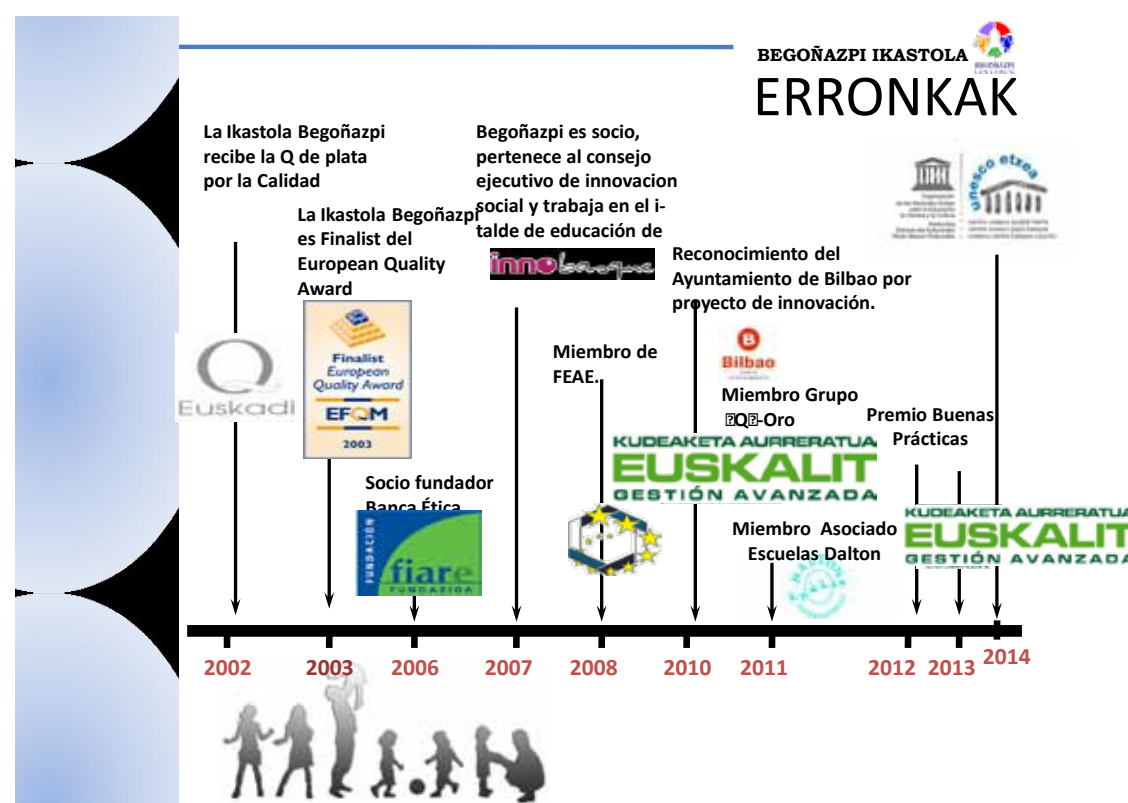
Abrir las puertas una experiencia que enriquece



## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **NOMBRE ORGANIZACIÓN:** BEGOÑAZPI IKASTOLA
- **PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS:**
  - FORMACION REGLADA
  - SERVICIOS (COMEDOR-TRANSPORTE)
  - ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES (IDIOMAS, TEATRO, MUSICA, DEPORTE)
  - SERVICIO DE GUARDERIA
  - CAMPAMENTOS DE VERANO
- **ACTIVIDAD:** EDUCACIÓN
- **CLIENTES Y MERCADOS:** PADRES-MADRES CON HIJ@S ENTRE 2-18 AÑOS
- **NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS:** 100
- **OTROS DATOS RELEVANTES:**



- **PERSONA DE CONTACTO:** NEREA BEGOÑA LOPATEGI
- **TELÉFONO DE CONTACTO:** 688847032- 944005300
- **E-MAIL DE CONTACTO:** ikastola@begonazpi.net

### 2. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE: ABRIR LAS PUERTAS UNA EXPERIENCIA QUE ENRIQUECE**

### 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

En Begoñazpi Ikastola hemos tomado conciencia de que las organizaciones de cualquier tamaño y sector tienen que contemplar a sus clientes para seguir mejorando. Entendemos la Orientación al cliente como una **actitud permanente** por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos) y un compromiso personal para cumplir con sus deseos y expectativas.

#### ¿POR QUÉ LO HACEMOS?

- ☐ Porque creemos en lo que hacemos y estamos seguros de ello.
- ☐ Porque tenemos claro que la mejor propaganda de lo que hacemos son nuestros propios clientes satisfechos.
- ☐ Porque en nuestra estrategia le damos importancia a la participación de nuestros clientes, es decir nuestras familias en la ikastola.
- ☐ Porque buscamos la transparencia.
- ☐ Porque nuestros clientes nos demandaban el poder conocer más de cerca el día a día de sus hij@s en la ikastola, y para nosotros la orientación al cliente implica entre otras cosas cubrir sus expectativas y realizar acciones que de un valor añadido a lo que esperan.

#### ¿CÓMO LO HACEMOS?

Se concreta en tres acciones:

##### 1. VISITAS EN LAS AULAS DE INFANTIL Y PRIMARIA. “UNA MAÑANA CON MI HIJ@”:

Tras unas jornadas de Benchmarking en Barcelona en el año 2011, observamos que en uno de los centros visitados los padres-madres podían acudir a las aulas de sus hij@s y observar como trabajaban. En el curso 2011-12, y buscando dar respuesta a las necesidades previamente mencionadas, comenzamos con las primeras jornadas de puertas abiertas para las familias en Ed. Infantil.

Estas visitas, se desarrollan tres veces al año (una por trimestre) acudiendo a cada una de ellas entre 20-25 padres-madres divididos en grupos de 5 por aula. Los padres tienen la oportunidad de vivir una mañana desde las 9:00 hasta la 13:00 en el aula de sus hij@s y conocer cuál es la realidad de su día a día. A la hora del recreo profesores, padres y jefa de estudios toman un café donde se aprovecha para compartir lo que están viendo e intercambiar inquietudes e impresiones. Intentamos que los padres-madres, puedan ver el máximo número de actividades para tener una visión lo más real de la vida de sus hij@s en el aula. Las visitas finalizan con una pequeña encuesta donde les pedimos que valoren diferentes aspectos además de recoger sus opiniones y áreas de mejora.

Esta primera experiencia nos permitió tomar conciencia de que una vez superados los miedos iniciales que suponían exponernos ante las familias todo lo obtenido a cambio era positivo:

- El profesorado pudo recibir de primera mano el feed-back de las familias y se sintieron mucho más valorados en su trabajo.
- Se creó un ambiente de cercanía y confianza profesorado-familias.
- Las familias que acudieron a las jornadas hicieron partícipes de lo positivo de la experiencia al resto de familias lo cual repercutió en mejorar la imagen del centro.
- La satisfacción de las familias se vió mejorada.
- Se dió respuesta a los deseos de las familias. (conocer el día a día de sus hij@s en el aula)

Ante los buenos resultados obtenidos, y la satisfacción generada tanto en familias como profesorado se decidió ampliar la experiencia y los siguientes cursos escolares se fue incrementando el número de familias participantes y los diferentes cursos educativos.

A día de hoy se realizan en las aulas de 4 y 5 años de Ed. Infantil así como en las de 1º-2º-3º y 4º de Educación Primaria.

##### 2. JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS EN EL COMEDOR:

Siendo conscientes de la importancia que ha adquirido hoy en día la alimentación de los hij@s y ante la inquietud de algunas familias del centro sobre este tema, inspirándonos en la experiencia y buenos



resultados de las visitas en las aulas decidimos dar opción a las familias de realizar jornadas de puertas abiertas en el comedor escolar.

Las jornadas se realizan una vez por trimestre acudiendo entre 25-30 padres-madres a cada una de ellas. El día comienza con una pequeña charla a cargo de la persona responsable del comedor del centro donde se les explican los diferentes aspectos de organización, menús, cuidado y control que se llevan a cabo dentro de este servicio.

A continuación, se visitan los diferentes comedores y cocinas del centro escolar y se finalizan las jornadas comiendo en el comedor. Como cierre se pasan unas encuestas donde se les pide que valoren diferentes aspectos además de recoger sus opiniones y propuestas de mejora.

Estas jornadas empezaron a realizarse en el curso 2012-2013 y continúan realizándose a día de hoy, habiendo tenido como consecuencia las siguientes mejoras:

- Mejoras en las encuestas de satisfacción.
- Visión más positiva por parte de las familias del servicio de comedor.
- Recogida de propuestas de mejora posteriormente implementadas en el servicio de comedor.

### 3- RETOS PÚBLICOS Y PARTICIPATIVOS

A lo largo de la educación secundaria y bachillerato el alumnado debe hacer frente a un reto. Este reto se desarrolla en cada curso lectivo con una duración que va de menos a más. El reto termina en una jornada de puertas abiertas donde las familias pueden acudir a la defensa del proyecto ante un tribunal.

La participación de las familias no se reduce a su mera presencia, asistir a la presentación de su hij@, sino que los tribunales se componen de padres-madres que trabajan o tienen relación con el tópico elegido ese año, ya que la preparación del reto (desde un proyecto científico a un proyecto tecnológico), necesita de testimonios que ayuden al alumnado a avanzar en la investigación.

#### ¿POR QUÉ ES UNA BUENA PRÁCTICA?

- ☐ Porque trabaja de forma eficiente la vinculación emocional con el cliente y eso favorece la FIDELIZACIÓN. Cuando conoces a las persona detrás del teléfono, las tratas y creas un vínculo emocional, es más fácil que en igualdad de condiciones te elijan a ti en vez de a otro.
- ☐ Es una buena práctica también porque permite al cliente conocer el producto/servicio de una forma directa y real, y cuando uno conoce lo que va a comprar y le hemos dado confianza es más fácil VENDER EL PRODUCTO
- ☐ Además es una práctica que con poco coste material consigue mucho.
- ☐ Es una experiencia WIN-WIN a tres bandas:
  - EMPRESA
  - CLIENTE
  - PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

### 4. RESULTADOS

- Resultados en clientes:
  - ☐ Satisfacción con el servicio/producto que se da (práctica educativa, comedor)
  - ☐ Ajuste de expectativas.
- Resultados en personas:
  - ☐ Mejora de la visión de la figura del profesorado
  - ☐ Reconocimiento del trabajo
  - ☐ Cercanía y empatía
- Resultados estratégicos:
  - ☐ Participación de las familias
  - ☐ Transparencia

#### ALGUNOS DATOS:

| Nº familias visitas aulas | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015                   |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|
| ED.INFANTIL               | 20        | 120       | 126       | 47(faltan dos sesiones más) |
| ED.PRIMARIA               |           |           | 69        | 77                          |

| Satisfacción visitas aulas | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ED.INFANTIL                | 9,1       | 9,3       | 9,3       | 9,5       |
| ED.PRIMARIA                |           |           | 9,4       | 9,5       |

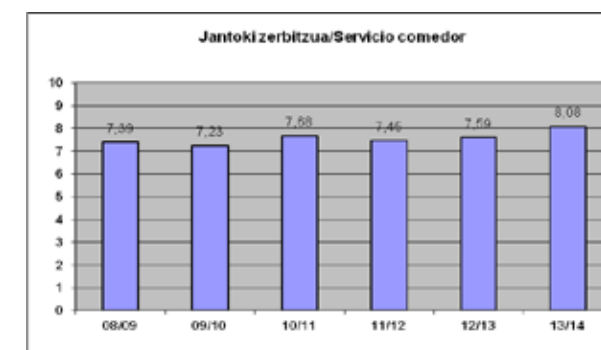
#### Frases significativas:

- Buena experiencia, a los niños les sorprende la entrada pero luego no nos prestan atención. Ha sido una iniciativa maravillosa.
- Muchas gracias por la organización. Hemos visto que hay un gran trabajo detrás de cada pequeño logro de nuestros hijos. ¡Cuánto trabajan! ¡Y que a gusto! Están supe motivados para aprender. Eskerrik asko danagaitk!!
- Ekimen polita. Hau egiteko aukera pribilegiotzat jotzen dut. Ziur nago guraso guztiek gustora egingo luketela. Zorionak!!
- Ha sido muy gratificante ver durante unas horas la buena organización y el buen funcionamiento de la ikastola. Y sobre todo poder compartirlo con mi hijo.
- Umeen egunerokotasuna ezagutzeko aukera bikaina. Eskertzekoa
- Esperientzia bikaina. Errepikatzeko modukoa. Tutoreen /Irakasleen lan bikaina, oso inplikatura.

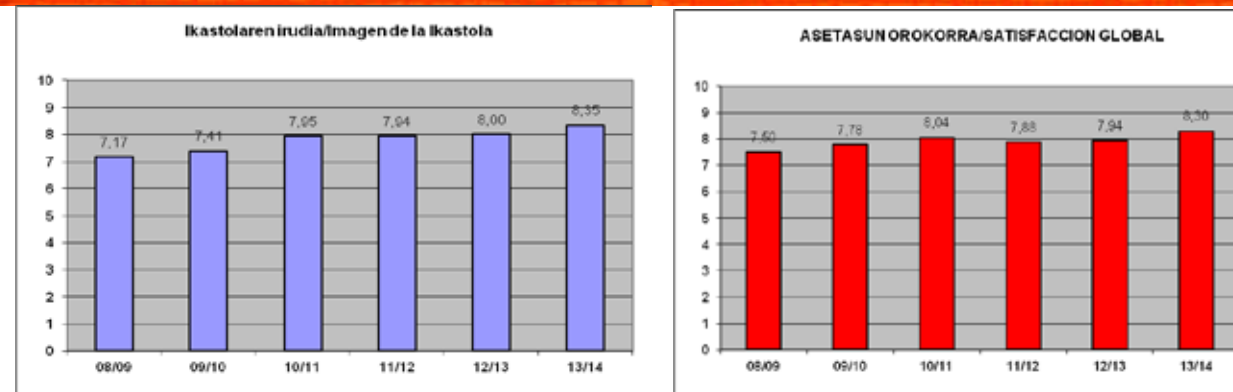
| Jornadas comedor | 2013-2014 | 2014-2015                                       |
|------------------|-----------|-------------------------------------------------|
| Nº padres        | 60        | 30 (faltan dos sesiones más por hacer este año) |
| Satisfacción     | 9,2       | 9,5                                             |

#### Frases significativas:

- Agradecer el servicio prestado. Ha sido una experiencia satisfactoria
- Me ha encantado la experiencia. Me han parecido muy profesionales las explicaciones de higiene, sanidad. Etc Eskerrik asko por esta oportunidad.
- Es una actividad muy interesante. Seguid repitiéndola.
- Ha sido muy interesante y la verdad tenéis una organización increíble.







- VALORACIÓN DE LAS FAMILIAS RESPECTO A LA **TRANSPARENCIA** DE LA IKASTOLA EN CUANTO A LA INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN Y PLANTEAMIENTOS EDUCATIVOS: **7.95** (El 13-14 fue el primer año que se preguntó sobre este aspecto)

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Abrir las puertas a nuestr@s clientes ha sido y es una invitación a salir de la zona de confort y a través de ello hemos aprendido:

- Que detrás de nuestros miedos hay oportunidades para seguir aprendiendo y mejorando.
- Que cuando explicas y muestras lo que haces se crea una mayor clima de confianza y empatía entre cliente/organización, se valora más tu trabajo y por lo tanto se da una mayor sentido al trabajo de las personas de la organización.
- Que estas experiencias compartidas son nuevas oportunidades para escuchar a los clientes y consecuentemente desarrollar mejoras en nuestros productos/servicios y ajustar expectativas y necesidades.
- Que la orientación al cliente redunda:
  - En la satisfacción de los clientes
  - En la disminución del nº de quejas

## 6. TRANSVERSALIDAD

Entendemos que cualquier empresa u organización independientemente de a lo que se dedique puede aplicar la buena práctica presentada. Su esencia reside en abrir nuestras puertas y mostrar lo que hacemos sin miedo y con transparencia.

□ En qu□ negocio no se busca que □ .

- cliente-Empresa ganen en aprecio mutuo?
- mejore el conocimiento de lo que se hace/producto?
- se ajusten las expectativas y necesidades entre cliente-empresa?
- las personas de la organización se sientan valoradas?
- mejore la imagen que tiene el cliente de la empresa?

B/S/H/

**BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA, S.A.**  
El cliente, motor de impulso de la innovación  
y la excelencia en BSH España



BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA, S.A.

## Premios CEX 2015 a las buenas prácticas de gestión ☐Orientación al cliente☐

Contacto: Irene de Latorre, [Irene.delatorre@bshg.com](mailto:Irene.delatorre@bshg.com)

BSH Electrodomésticos España S.A., que agrupa a las marcas Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Ufesa y Balay, forma parte del líder europeo BSH Hausgeräte GmbH. En España, emplea a 4.252 personas y cuenta con siete fábricas, dos centros operativos en Zaragoza y Huarte (Navarra) y un almacén central, el Centro Logístico PLA-ZA. En Zaragoza, está la central del Servicio BSH al Cliente.

Título: **El cliente, motor de impulso de la innovación y la excelencia en BSH España**

### DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA:

A lo largo de los últimos años, hemos desarrollado, en distintas áreas de la empresa, numerosos proyectos de mejora con clara orientación al cliente. Queremos compartir nuestra experiencia explicando un conjunto de iniciativas desarrolladas en equipo con el objetivo de la satisfacción del cliente.

El sector del electrodoméstico ha vivido una transformación importante impulsada principalmente por el avance de las nuevas tecnologías y el acceso a una gran cantidad de información por parte de los consumidores. **Nuestro cliente hoy es totalmente diferente al de hace años y en BSH hemos estado atentos a este cambio y evolucionado con él.**

Para una mejor comprensión de todos los cambios, necesitamos hacer una breve descripción del modo en que nuestros productos llegan al consumidor:

No todos tenemos las mismas necesidades ni buscamos vivir las mismas experiencias. Por este motivo, existen diferentes tipologías de consumidor y diferentes opciones de compra de un electrodoméstico. Un consumidor decide si prefiere acudir a una tienda de barrio especialista de confianza, o a una tienda de muebles de cocina y buscar asesoramiento en diseño, o a una gran superficie y comprar de forma autónoma y a un precio ajustado, o a una cadena especialista donde le van a asesorar en la última tecnología, etc. Además, hoy, un consumidor también puede tranquilamente desde su casa informarse y buscar qué producto se adapta a sus necesidades, comparar precios y decidir incluso si comprarlo online. En cualquier caso, los electrodomésticos en España, históricamente y hoy en la mayoría de los casos, son distribuidos por un tercero, por lo que el consumidor realmente vive la experiencia de compra que el distribuidor le ofrece.

Esto es así por un hecho histórico. **Los fabricantes enfocábamos más la gestión comercial hacia el distribuidor y no hacia el consumidor.** Durante muchos años, los objetivos de nuestros vendedores se vinculaban al volumen de productos que eran capaces de vender al distribuidor y, una vez hecha esa venta, no había preocupación sobre cómo y cuándo llegaba a casa del consumidor. Del mismo modo se actuaba en el resto de áreas de servicio de la empresa, como la logística y la administración.

Aunque las áreas de marketing y del servicio al cliente sí han estado siempre enfocadas al consumidor, también han desarrollado proyectos de mejora para acercarnos más a él y atender mejor sus necesidades.

**Por tanto, se identificó una necesidad clara de cuestionarse el modo en que se habían hecho siempre las cosas. Había que cambiar la forma de trabajar, de gestionar el negocio, con la complejidad añadida del cambio cultural interno que hacía falta para afrontar este reto.**

Relatamos las buenas prácticas que se han ido implantando en la compañía desde la perspectiva del impacto que estas tienen en el consumidor, recorriendo su experiencia de compra y uso de nuestros productos.

### 1. Investigación continua sobre el consumidor:

**Por la relevancia que tiene, tomamos el pulso del consumidor realizando estudios de investigación continua:** Desde el año 2002, realizamos un seguimiento semanal para medir y conocer la opinión del consumidor sobre nuestras marcas, productos, campañas publicitarias y, para realizar consultas puntuales sobre aspectos que se tienen en cuenta en la toma de decisiones y estrategia de compañía. Además, valoramos la opinión del consumidor en la definición de las características de nuestros productos, por ello desarrollamos paneles de usuarios que utilizan el producto y de manera online nos devuelven sus valoraciones.

Gráfico 1: Evolución del modo de comercialización de BSH basado en el consumidor



### 2. Comunicación e información al consumidor:

**Cuando un consumidor hoy se plantea comprar un electrodoméstico, necesita informarse y contrastar esta información para tomar la decisión más adecuada.** Hoy internet cobra un papel decisivo en el proceso de decisión de compra, estimamos que entre un 60-80% de los consumidores buscan información previa en internet. En BSH se ha llevado a cabo un cambio drástico de estrategia en materia de comunicación con el consumidor, partiendo desde el presupuesto de marketing que ha pasado de destinar el 100% a campañas de comunicación de estímulo en el consumidor a dirigir hoy este presupuesto también a otras áreas que influyen en la experiencia del usuario, como son la información online pre compra, el punto de venta y el seguimiento de la experiencia de uso durante la vida útil del aparato.

También nuestras webs, que antes solo ofrecían al consumidor información técnica y más enfocada a la distribución, han evolucionado desarrollando plataformas y procesos automáticos de adaptación de la información, asegurando que esta sea útil para el consumidor, recalando los beneficios reales, ayudándole a conocer los criterios que debe tener en cuenta en su elección (consumos, hábitos de uso, preferencias ☐ ), desarrollando nuevos formatos en contenidos más amigables (videos formativos, consejos de uso, ☐ ), etc.

Además, dentro de la experiencia pre compra, hoy juegan un papel fundamental las redes sociales y motores de búsqueda online. En BSH se han lanzado nuevas plataformas de redes sociales, blogs y colaboraciones con distribuidores, con la finalidad de facilitar el contacto y la información de nuestras marcas y el proceso de búsqueda del usuario y ofrecer nuevos canales de diálogo en los que poder realizar consultas concretas directamente a la marca o a otros usuarios. Todos estos canales se han convertido hoy en una fuente de información muy potente que se utiliza para la planificación de la estrategia de marketing futura e incluso en nuestras fábricas como fuente de información del buen desarrollo y funcionamiento de los productos que fabricamos. Esta evolución ha supuesto numerosos cambios internos en BSH, tanto organizativos como de cualificación y formación de los empleados, para poder hacer frente a este nuevo entorno.

# B/S/H/

## 3. Segmentación y cualificación de las tiendas de electrodomésticos para ofrecer una mejor atención al consumidor.

Otro aspecto que se ha trabajado es la cualificación de la información que ofrecemos de nuestros productos y servicios a las tiendas, adaptando esta información a las necesidades de cada tipología. La importancia que tiene la tienda física en la experiencia de compra del consumidor es un aspecto también clave del negocio. Para ayudar a las tiendas a ofrecer una mejor experiencia al consumidor, se han desarrollado dos proyectos muy potentes y de gran impacto que han cambiado la forma de trabajar de los equipos del área comercial y que están claramente orientados a beneficiar al consumidor:

**3. a. Implantación de un sistema de CRM (Customer Relationship Management) de tiendas de electrodomésticos.** Con el objetivo de fortalecer y optimizar la relación entre BSH y los puntos de venta, se dedicaron varios meses al chequeo, cualificación y enriquecimiento de la base de datos de puntos de venta de electrodomésticos en España. El objetivo era tener a todas las tiendas que existen en España bien identificadas y, además, conocer cómo son y qué necesidades concretas tienen para poder adaptar nuestra oferta y ofrecerles un mejor servicio. Además, la implantación de este sistema de CRM favoreció una mejor comunicación entre todos los departamentos de servicio que redundó en la optimización de procesos y plazos de resolución de los mismos y, por tanto, en una mejor calidad de servicio al distribuidor.

**3. b Implantación de una nueva sistemática en el área comercial y de marketing.** Gracias al desarrollo del CRM, dispusimos de la información adecuada para dibujar una nueva forma de trabajar orientada al apoyo a los puntos de venta para ofrecerles herramientas en la labor de prescripción de producto al consumidor final. Esta nueva sistemática, en la primera fase de su desarrollo, se orientó a categorizar los puntos de venta en función del potencial que estos tienen y del negocio que aportan a BSH. A lo largo de los últimos años, con un mercado que se ha reducido a la mitad, los recursos estaban ajustados y era necesario identificar a las tiendas fieles, con potencial, óptimas, etc., y también a aquellas con menor fuerza para así dimensionar la atención que podíamos dar a cada una y poder decidir si visitar una tienda todas las semanas, porque el potencial de la tienda lo requiere, o si con una visita al mes es suficiente. Hoy podemos atender al 100% de las tiendas, algo que antes era inviable. Además, se trabajó también el contenido de la visita de manera que, en función de las necesidades de la tienda, el vendedor de BSH hoy es capaz de ofrecer en su visita un curso formativo al personal de la tienda, un análisis del mix de marcas y productos que ofrece de BSH para así optimizarlo y adecuarlo a su demanda real, una labor de servicio y gestión de incidencias, etc. Esta herramienta hoy es clave también para el equipo de marketing que dispone de información que le permite ofrecer acciones adaptadas a las tiendas en función de su potencial y necesidades.

Toda esta mejora en la gestión comercial y de marketing en el punto de venta redundará al final en el consumidor, quien recibe una atención más cualificada cuando acude a la tienda y se interesa por alguna de nuestras marcas.

## 4. Mejoras en logística y administración:

Llegamos al momento de la verdad en el que un consumidor decide comprar un electrodoméstico de una marca de BSH en alguna tienda, sea cual sea la tipología de la misma, es en este momento cuando solo hace falta que todo funcione para que se le entregue su compra en casa bien y en un plazo adecuado. Para esto, se pone en marcha un aparato de gestión coordinada que es clave para conseguir que esa experiencia de compra que tanto hemos mimado no se trunque en el último tramo. Nos referimos a los avances realizados en los procesos de servicio de BSH en materia de logística y administración con iniciativas como:

**Gestor personal.** Cada distribuidor dispone de un único contacto especializado para todas las gestiones de administración, trámites y consultas de pedidos, plazos de entrega, gestión de carteras, etc.

**Servicio Conecta-8,** con el objetivo mantener al distribuidor informado en todo momento sobre sus pedidos en curso de manera proactiva, lo que permite prevenir posibles incidencias.

# B/S/H/

**Proyecto de formación continua** en materia de calidad de la atención y de orientación al cliente.

**Desarrollo de procesos personalizados de entrega** que ofrecen mayor flexibilidad y acortan los plazos.

**Mejora de los procesos estándares de entrega,** flexibilizándolos pudiendo entregar hoy en cualquier punto de España, sin necesidad de pedido mínimo.

**BSH es hoy el primer y único fabricante del sector que ofrece un servicio exclusivo y especializado de entregas domiciliarias,** desarrollando la gestión íntegra de este proceso, ofreciendo, además, servicios adicionales al consumidor en su casa como instalación, retirada del aparato usado, etc.

## 5. Servicio al cliente para ofrecer una adecuada experiencia de uso al consumidor.

Una vez el producto está en casa del consumidor, comienza la experiencia de uso. Es en esta etapa cuando, si hiciera falta, el servicio BSH al cliente actuaría, siendo clave esta fase en la fidelidad del cliente. Llevamos años trabajando en mejorar la experiencia que el consumidor vive en estos casos, básicamente tratando de resolverle el problema lo más rápido posible. Esto es un objetivo que denominamos 2/85, que significa resolver el 85% de los avisos en un máximo 2 días y esto se consigue con el desarrollo de acciones como:

**Creación de un centro de atención al consumidor propio.** En el año 2002, dimos un paso adelante en la mejora de la atención al consumidor. Creamos un único punto de contacto propio de atención 24 horas, 7 días a la semana, desde donde hoy se canalizan todas las gestiones con el consumidor □tanto por teléfono o correo electrónico como por las redes sociales-, bien sea para solicitar una reparación, hacernos una sugerencia, consultar alguna duda, etc. Esto nos da una visión completa de la experiencia del consumidor.

**Pre diagnóstico en la llamada.** El equipo del centro de atención al consumidor de BSH, cuando atiende un aviso de reparación está entrenado para, a través de una serie de preguntas, resolver la cuestión por teléfono evitando así al usuario un coste innecesario. En los casos en los que es necesaria la visita de un técnico, tratan de identificar las piezas que, con alta probabilidad, el técnico podrá necesitar para resolver la avería en la primera visita. Esto es posible gracias al desarrollo de una base de datos y un motor de búsqueda de posibles síntomas de avería que llevan asociadas las posibles piezas que serán necesarias.

**Disponibilidad del material necesario para reparar al día siguiente al aviso.** Que el técnico disponga de las piezas necesarias al día siguiente de haberse producido el aviso es posible gracias al mantenimiento y gestión de un almacén de más de 2 millones piezas y al envío de material de forma urgente para que llegue al técnico antes de las 8:00 h. de la mañana incluso para avisos que hemos recibido hasta las 19:30 h. del día anterior.

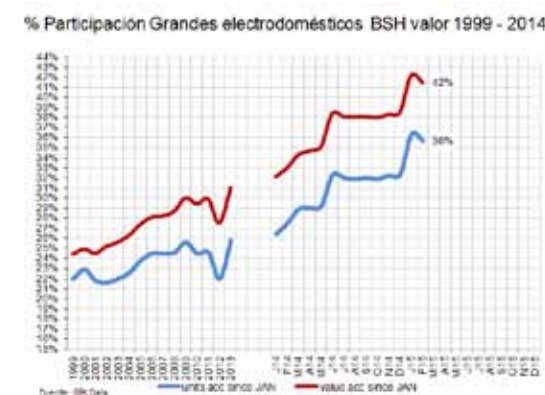
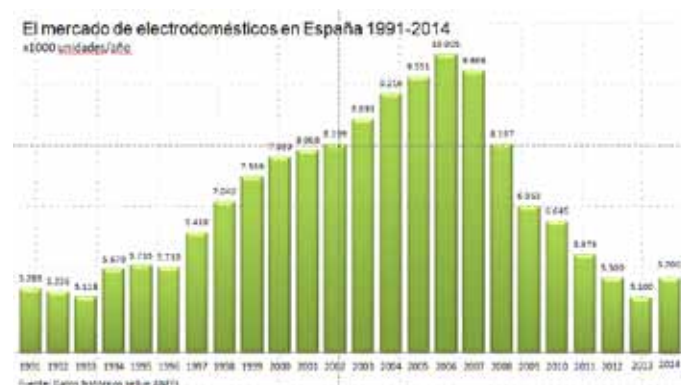
Otros aspectos muy importantes en los que se ha trabajado son la **formación y sensibilización** del personal que acude a casa del consumidor □de manera que no solamente se realice la reparación de forma adecuada, sino que la experiencia del usuario en global sea satisfactoria- y, además, el desarrollo de un proceso de **escucha activa del consumidor** al que se le efectúan encuestas de satisfacción respecto al servicio recibido, lo que realimenta el sistema de mejora continua.

## RESULTADOS:

Todo este conjunto de iniciativas desarrolladas de forma coordinada han favorecido el desempeño exitoso de la empresa a pesar de tener un contexto económico nada favorable. Nuestro sector ha sufrido en primera persona el impacto de la caída en la construcción perdiendo el mercado el 50% del volumen desde el 2006.

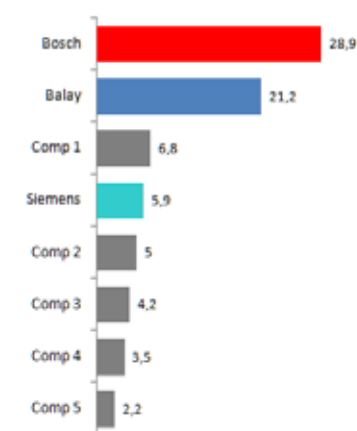


# B/S/H/



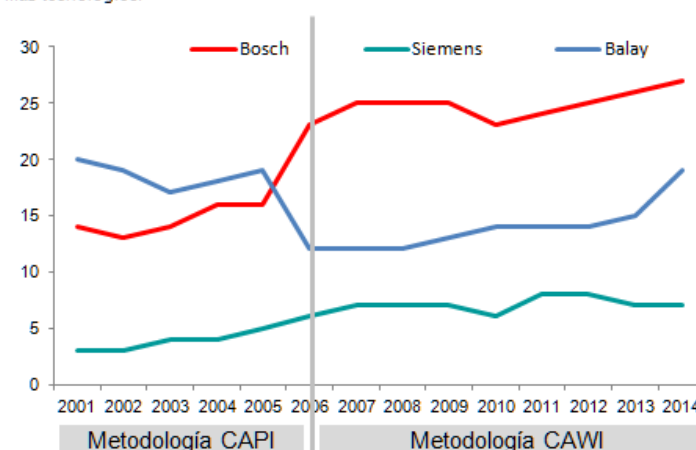
El comportamiento de nuestras marcas en España ha sido positivo alcanzando a la fecha una participación de mercado muy superior a la anterior a la crisis. Hoy nuestras marcas Bosch, Balay y Siemens son por este orden las tres marcas líderes del mercado español, alcanzando el grupo BSH una cuota superior al 40% en valor. Además, se muestra en la gráfica la evolución positiva de preferencia de nuestras marcas del consumidor en España. Hoy 6 de cada 10 consumidores declaran como marca favorita una marca de nuestro grupo.

## Preferencia de marcas – Total BSH 56% Datos acumulados 2015



## Evolución de la preferencia de marca 2001 - 2014

El cambio de metodología de 2006, produce un sesgo en la muestra hacia un perfil más tecnológico.



## TRANSVERSALIDAD:

Planteamos una candidatura rica porque contiene en sí misma diferentes buenas prácticas y cada una de ellas totalmente aplicable y adaptable a cualquier empresa que su actividad esté orientada a ofrecer un producto al consumidor, como lo son:

- el conocimiento adquirido en materia de comunicación con el consumidor y escucha activa de sus necesidades,
- el proceso de desarrollo de un CRM de clientes adecuado a la organización y que sirva de base para el planteamiento de una sistemática comercial eficiente,
- el desarrollo de iniciativas de logística y atención personalizada para el cliente, esto es posible y aporta beneficios para ambos
- el trabajo de análisis y seguimiento para la mejora del servicio y experiencia que se ofrece al cliente.

En estas y otras acciones, nuestra organización ha avanzado mucho y quiere compartir su experiencia con otras empresas.



**COLEGIO DE SAN FRANCISCO DE PAULA**  
Implicación continua de los clientes en el diseño,  
despliegue y evaluación de la estrategia de la empresa



## 1 Presentación de la organización

Víctor M. Jiménez Suárez, Responsable de Calidad  
95422438  
[victor.jimenez@sfpaula.com](mailto:victor.jimenez@sfpaula.com)

El Colegio de San Francisco de Paula es un centro educativo privado, laico e ideológicamente independiente, de carácter muy familiar, que ha formado a más de cuatro generaciones de sevillanos en los principios de respeto y trabajo a lo largo de sus 130 años de historia.

A lo largo de su historia, el Colegio ha tratado de mantener una “tradición de progreso”, armonizando sus valores fundamentales con un constante esfuerzo de modernización. Así, los alumnos estudian desde los seis años siguiendo un plan bilingüe español-inglés, complementado con la enseñanza de francés y alemán. Asimismo, utilizan nuevas tecnologías y metodologías orientadas a favorecer una formación más práctica, basada en la interpretación y la aplicación de conocimientos, la creatividad y la innovación, la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo. Además de los servicios educativos, el Colegio ofrece transporte y comedor, y dispone de servicios de orientación, enfermería y papelería, atendidos por personal del Centro.

El Colegio de San Francisco de Paula pertenece a la Organización del Bachillerato Internacional, a la que están adscritos más de 2.500 colegios públicos y privados de los cinco continentes, e imparte sus tres programas. El proyecto educativo del Centro está acreditado por la Northwest Accreditation Commission, que supervisa los estándares de calidad de algunos de los mejores colegios de Estados Unidos, Europa, África y Oriente Próximo. En 2007 certificó por primera vez su sistema de gestión de acuerdo con la norma ISO 9001 y en 2004 obtuvo el sello de calidad 400+ de la EFQM.

En la actualidad, el Colegio tiene 1030 alumnos y emplea a 165 personas.

## 2 Título de la buena práctica

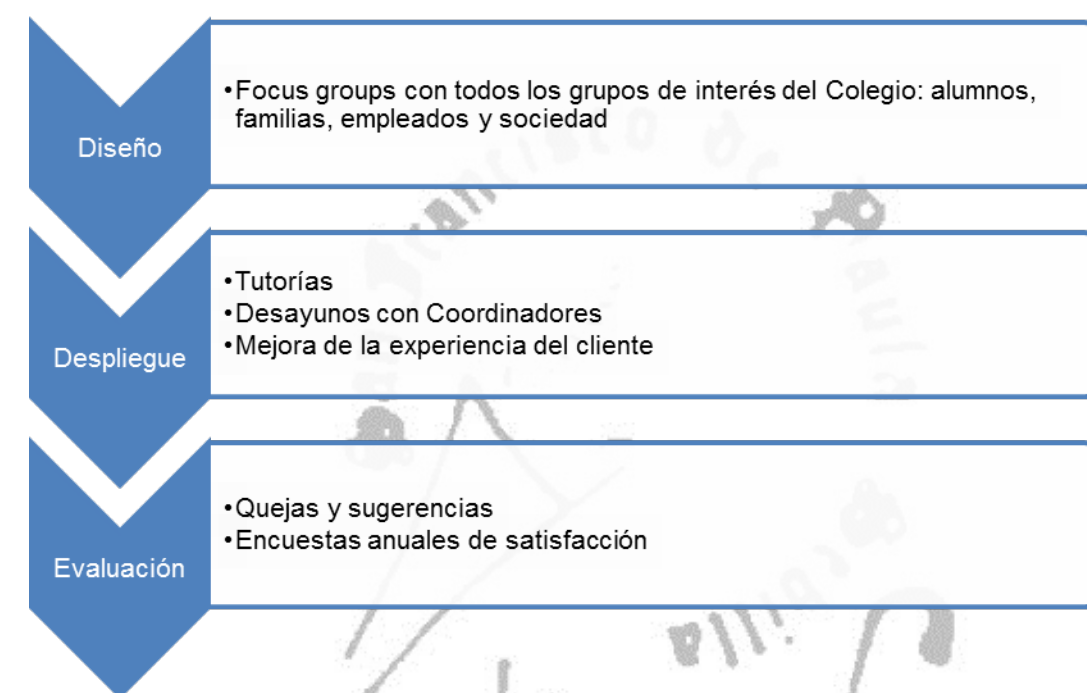
Implicación continua de los clientes en el diseño, despliegue y evaluación de la estrategia de la empresa.

## 3 Desarrollo de la buena práctica

La educación es un sector singular, puesto que más allá de un servicio, es un derecho garantizado por ley, y buena parte de las características del producto están predeterminadas por las leyes educativas vigentes. En ese contexto, la supervivencia de un colegio privado debe derivarse de la oferta de un producto excelente, innovador y diferenciado de la competencia, que sea capaz de generar el deseo de compra frente a la oferta gratuita imperante. Eso, en un mercado menguante por el descenso de la natalidad y en el que la competencia tanto pública o semipública como privada no ha hecho más que crecer, sólo se puede conseguir si se cuenta con los propios destinatarios del servicio educativo para el diseño, desarrollo y evaluación del mismo, de modo que sus necesidades y expectativas estén incluidas en el producto final.

Como consecuencia de la adopción del modelo de gestión EFQM, el Colegio abordó por primera vez en 2009 la elaboración de su primer plan estratégico a tres años. En la actualidad, se encuentra justo en la mitad del segundo plan, elaborado para el periodo 2013-16. Según el modelo EFQM, las necesidades y expectativas de los clientes tienen que ser uno de los puntos clave del diseño de la estrategia, y la mejor manera de conseguirlo es implicarlos, y no solo en el momento inicial, sino durante el despliegue, para poder incorporar acciones correctoras si fuera necesaria, y en la evaluación final. El objetivo último de todas estas actuaciones coordinadas es aumentar la fidelización del cliente mediante su implicación en el desarrollo de la actividad docente a todos los niveles, especialmente el emocional.

**Focus groups (Diseño).** La detección de las necesidades y expectativas de los clientes, entendiendo por tales tanto a clientes externos (alumnos, familias, empresas subcontratadas, sociedad) como internos (empleados) se realiza a partir de dos tipos de informaciones: indicadores objetivos y de percepción, e información directa obtenida a través de focus groups con todos los grupos de interés de la empresa. En total, en torno al centenar de personas participaron en estos focus groups en cada uno de los dos ciclos estratégicos.



La dinámica de los focus groups es abierta y flexible. Tras una breve bienvenida por parte del anfitrión del Colegio, se entregan unas tarjetas y bolígrafos a los participantes, y se les pide que escriban en cada una, una característica que querrían que tuviera o no el Colegio dentro de tres años. Todas las ideas son válidas, no hay que ponerse de acuerdo en nada. La idea es que a lo largo de unos 60 minutos todos hablen abiertamente de sus ideas, para provocar el intercambio de las mismas. Después de esta introducción, el presentador les dice dónde pueden encontrarlo, y los deja solos.

Al finalizar todas las reuniones, el conjunto de ideas, sumado a los datos del sistema de gestión se someten a un proceso de análisis que los agrupa en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Seguidamente, se priorizan utilizando criterios de importancia relativa, capacidad de actuación y frecuencia, y se cruzan Debilidades y Fortalezas con Amenazas y Oportunidades en un diagrama DAFO que conduce a la selección de los factores críticos de éxito, objetivos estratégicos y acciones prioritarias. Por ejemplo, una de las ideas surgida de los focus groups era la falta de regulación del uso de los móviles; fue calificada como una debilidad asociada a las TICs; tras el análisis, terminó integrada en un FCE asociado a la innovación y a las TIC, y una de sus realizaciones ha sido la publicación de una guía para padres en la regulación del uso de los móviles por los hijos y una acción formativa al respecto para padres de alumnos de 6º a 9º.

**Tutorías (Despliegue).** Las tutorías son entrevistas entre el Profesor-Tutor responsable del grupo en el que está el alumno y la familia de éste. El Colegio tiene estipulado que el Tutor debe entrevistarse un mínimo de dos veces con cada familia al año, siendo la primera necesariamente durante el primer trimestre del curso. Las tutorías pueden ser solicitadas por ambas partes, y su contenido es confidencial. Las tutorías permiten dar atención personalizada a cada familia, detectar y solucionar problemas tanto individuales como grupales de los alumnos, realizar el seguimiento de acciones anteriores, y recibir feedback de las familias sobre cualquier aspecto de la vida del Centro. Las manifestaciones de las familias se recogen en un acta por el Coordinador del ciclo, y se les procura dar respuesta en el menor plazo posible.

**Desayunos con Coordinadores (Despliegue).** Este nuevo foro ha sido creado este curso como respuesta a la solicitud de las familias de tener otros canales de comunicación con el Colegio. Son reuniones de un grupo de padres de un nivel del Centro (por ejemplo de 3º de primaria) con la Vicedirectora de Alumnos y el Coordinador del ciclo en que se sirve un desayuno. El objetivo es facilitar la comunicación directa en un ambiente distendido y cordial. La invitación se cursa a todos los padres del nivel, y asisten todos los que aceptan, sin selección alguna. Hasta ahora se han celebrado siete, habiendo asistido 97 padres. De ellos se prepara un resumen cuyo contenido se distribuye por áreas de gestión para su análisis y toma de las medidas oportunas. Tras el desayuno, los participantes reciben un correo de agradecimiento, y con posterioridad el resumen de lo hablado con las medidas adoptadas al respecto. Algunas medidas ya implementadas son: la apertura de las



sesiones de orientación profesional a las familias y la celebración anual de una reunión específica con padres de alumnos con necesidades especiales.

**Mejora de la experiencia del cliente (Despliegue).** Desde 2013 estamos desarrollando un proyecto para mejorar la experiencia de nuestras familias. El proyecto consta de tres etapas: definición del mapa de los momentos de la verdad, análisis de las situaciones actual y deseada de cada uno de ellos, y despliegue de planes de acción para llevarlos a la situación deseada.

Para definir el mapa de los momentos de la verdad, se diseñó una pequeña encuesta online sobre los diferentes aspectos del servicio que prestamos incluyendo tanto la educación como todos los demás como comedor, transporte, limpieza, etc. En cada pregunta, debían responder en una escala 0-10 cuál era su recuerdo del momento descrito, y cuál era la importancia que le otorgaban. La encuesta fue enviada a **156** familias representativas del total de clientes del Colegio, abarcando todos los niveles educativos de manera homogénea, obteniendo un 24% de respuestas. Las familias cuyas respuestas contenían aspectos negativos, fueron luego telefonadas para obtener más información al respecto. Con esta información, se diseñó el [mapa de los momentos de la verdad](#) y se comunicó al conjunto del personal del Centro, con el objetivo de poner en valor el trabajo de todos y resaltar la importancia de su interacción con las familias. Se identificaron 34 momentos de la verdad, incluyendo desde la matriculación del alumno a la recogida de notas finales, pasando por las interacciones con el personal docente y no docente o el uso de las instalaciones del centro.

La segunda etapa, que está finalizando ahora, ha consistido en la definición por parte de un equipo de personas del Centro, de la situación actual y deseada de cada momento de la verdad, y a partir de ellas, establecer actuaciones y/o planes de acción para lograr la transformación. El objetivo es generar en el cliente una experiencia que le implique emocionalmente, más allá de por la calidad del producto, que se da por supuesta. El despliegue de dichas acciones es inminente y se prolongará durante el próximo curso escolar, al final del cual se evaluará el grado de éxito de las medidas adoptadas.

| Momento de la verdad (ejemplos) | Actuaciones                                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriculación                   | Automatizar carta de bienvenida. Incluir inmediatamente en listas de correo. Preparar manual de acogida.                   |
| Tutorías                        | Mejorar salitas de reunión. Formar Tutores en gestión de conflictos y asertividad. Implementar sistema de registro online. |
| Boletín de notas                | Rediseñar boletines.                                                                                                       |

**Quejas y sugerencias (Evaluación).** Las tutorías antes mencionadas y demás reuniones con miembros de la Dirección son vías de expresar disconformidad con algún aspecto del servicio educativo o realizar alguna sugerencia, pero no son los únicos, también existen buzones de quejas y sugerencias tanto físico como electrónico y finalmente las encuestas anuales de satisfacción. El tratamiento que reciben las quejas y sugerencias es similar: si la persona que la recibe no puede dar respuesta inmediata, la transmite a su superior, quien se encarga de analizarla, resolverla y dar respuesta a la misma.

**Encuestas anuales de satisfacción (Evaluación).** Anualmente se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, que se puede cumplimentar tanto por vía electrónica como en papel. El periodo de encuesta suele estar en torno a 4 semanas, haciéndose un par de recordatorios durante ese periodo a través de correo electrónico y en paneles informativos. La participación ha oscilado entre un 22-33% desde su implantación. El cuestionario tiene 23 preguntas, escritas siempre en sentido positivo, con una escala de Likert de valoración de 6 grados y abarcan todos los diferentes aspectos del servicio que prestamos. A continuación, hay un segundo cuestionario en que el cliente indica qué aspectos del servicio recibido consideran más importantes de entre todos los listados, pudiendo incorporar alguno que no esté presente en la lista. Finalmente, se le da la oportunidad a los encuestados de dejar un comentario, queja o sugerencia.

Los resultados de la encuesta se segmentan por tipo de cliente, para verificar su homogeneidad y poder así tomar las medidas oportunas. Los datos se procesan mediante una hoja de cálculo, estableciendo tendencias con años precedentes y comparativas con grupos de benchmarking.

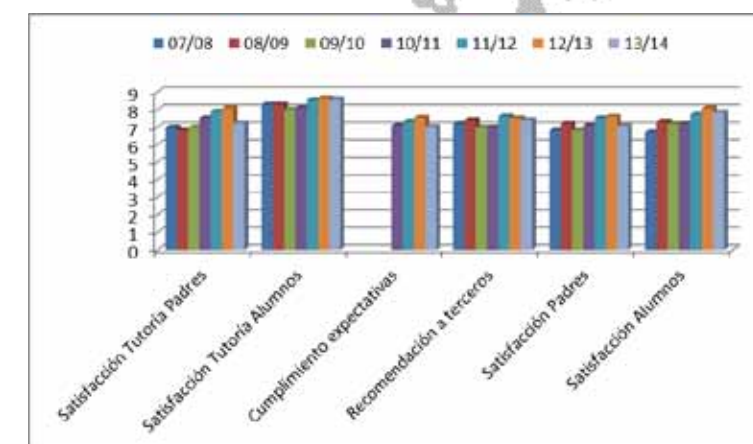
Los niveles de satisfacción se cruzan con la valoración otorgada por los clientes, dando lugar así a un diagrama DAFO, que permite detectar si algún aspecto del servicio requiere atención urgente, y

priorizar acciones en los demás. Asimismo, se estudia la correlación entre la satisfacción general y los distintos aspectos que componen el servicio, para detectar cuáles son los que más contribuyen a esa satisfacción.

Los resultados finales, incluyendo los comentarios libres de los clientes, son analizados por la Alta Dirección, quien diseña a continuación planes de acción en aquellos aspectos que resulten destacables. Finalmente, los resultados se publican a través de la web del Colegio.

## 4 Resultados

Indicadores de percepción (escala 0-10) relacionados con la satisfacción de los clientes (familias y alumnos):



A lo largo de los últimos años, estos indicadores presentan tendencias positivas o valores altos estables en el tiempo. Además, se ha podido comprobar que existe una fuerte correlación positiva entre la satisfacción general y la participación.

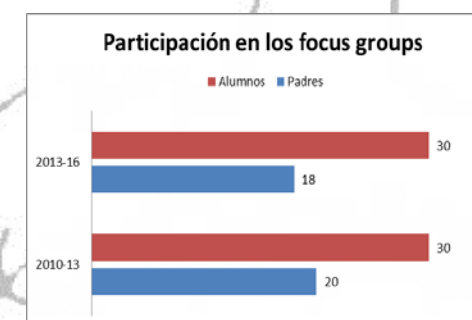
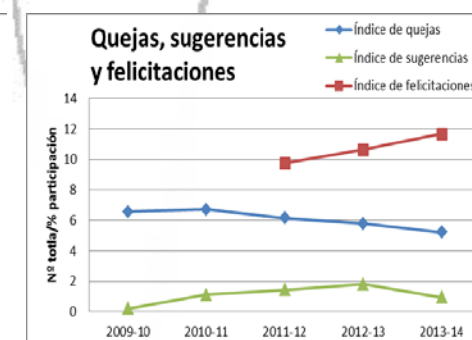
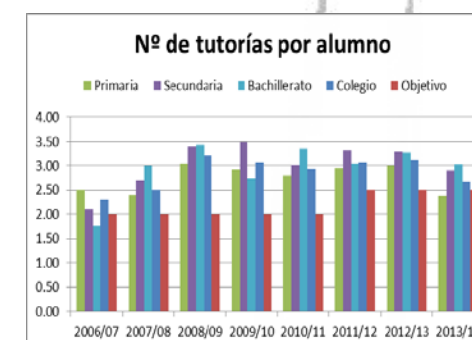
Indicadores objetivos:

El número medio de tutorías por familia (más de 3) supera el objetivo establecido por el Centro

en todos los niveles educativos y muestra la gran atención que se presta al alumno y su familia.

La implicación conseguida de los clientes también está manifiesta en la participación en los focus groups, desayunos o el proyecto de mejora de la experiencia del cliente, así como en las felicitaciones, quejas y sugerencias, que muestran también tendencias positivas.

Finalmente, la fidelización del cliente, medida en términos de porcentaje de alumnos que continúan al siguiente curso, presenta una tendencia positiva durante los últimos años, a pesar del descenso del pasado año. Considerando la coyuntura económica de los últimos años, la evaluación de este indicador es positiva y refleja que el Colegio ha resistido razonablemente bien la crisis económica.





### 5 Lecciones aprendidas

- El análisis de la información derivada de los focus groups es mejor que lo realice un grupo de personas que una sola, para evitar sesgos.
- El Tutor debe formarse en gestión de conflictos, escucha asertiva y otras técnicas de atención al cliente.
- Para facilitar la respuesta rápida y homogénea de los Tutores, se ha creado un documento con las respuestas a las preguntas, quejas o manifestaciones más frecuentes de las familias.
- Para poner en valor las encuestas, el Colegio publica un resumen de las respuestas a los comentarios de los padres y las acciones emprendidas a consecuencia de las mismas.
- Es crítico multiplicar las vías de participación en las encuestas y hacer recordatorios durante el periodo de encuesta.

### 6 Transversalidad

Todas las prácticas expuestas en este documento son extrapolables directamente a cualquier organización, incluyendo las tutorías, que, en última instancia no son más que entrevistas con el cliente con el objetivo de personalizar el servicio que se le ofrece a sus características. De hecho, algunas de ellas son adaptaciones de prácticas desarrolladas en otras organizaciones, como el Club de Excelencia (diseño de la estrategia) o Singapore Airlines (momentos de la verdad), lo que prueba su posibilidad de replicación.

Tanto el proceso de diseño estratégico, como de atención al cliente o la realización de encuestas de satisfacción, admiten una fácil traducción en procesos integrables fácilmente en cualquier sistema de gestión de la calidad.

Lo novedoso de la aproximación presentada es la aplicación simultánea de todas ellas a lo largo del periodo estratégico, lo que genera una serie de sinergias entre ellas que contribuyen a incrementar la orientación al cliente de la organización, la adecuación del producto ofrecido a las necesidades y expectativas de los clientes y la implicación de estos con la empresa a todos los niveles, particularmente el emocional.



**CSC ASTURIAS**  
CSAT, el poder del servicio al cliente





## BUENA PRÁCTICA: CSAT, el poder del servicio al cliente

CEX CENTROS DE EXCELENCIA

### 1. Presentación de la organización

CSC es un gran proveedor tecnológico de soluciones empresariales y servicios. Con la gama más amplia de capacidades, CSC ofrece a sus clientes las soluciones más adecuadas para gestionar la complejidad de su negocio y alcanzar sus objetivos.

CSC presta una atención especial en entender las necesidades de sus clientes y movilizar expertos con verdadera experiencia para trabajar con ellos. CSC se caracteriza por ofrecer aquellas soluciones que mejor se adapten a las exigencias únicas de cada cliente.

Durante más de 50 años, clientes de todos los sectores de la industria, tanto del sector privado como público han confiado en CSC para la gestión de sus procesos de negocio, la externalización de sus sistemas de información, la integración de sistemas y servicios de consultoría. *Cada uno de estos clientes tiene un gran número de usuarios a los que CSC ofrece un servicio individual.*

CSC está presente en España desde 1991, cuenta con aproximadamente 1.000 colaboradores y oficinas en Barcelona, Madrid, Málaga y Asturias.

#### Centro de Tecnologías Avanzadas de CSC en Asturias

Servicios de alto valor añadido a un coste competitivo

El Centro de Tecnologías Avanzadas de CSC en Asturias nace del compromiso de CSC por desarrollar el negocio de subcontratación en España. CSC Asturias inicia su recorrido en el año 2003 con la decisión de expandir el centro de servicios existente en la región para la empresa DuPont, que contaba con 26 personas en aquellas fechas. Dentro de la estrategia de implantación de soluciones informáticas que den respuesta a los nuevos retos de nuestros clientes, CSC decide potenciar los servicios prestados desde el Centro TI de Asturias, transformándolo en un centro de servicios de carácter global, integrado en la red mundial de centros de CSC.

En esta decisión CSC tuvo en cuenta múltiples aspectos, tanto en lo referente a factores de estabilidad política, social y financiera, como en la capacidad de obtener localmente los niveles de formación académica y lingüística adecuados. También se consideró el sustrato empresarial y tecnológico que hiciera viable un Centro de Alta Tecnología. Hay que destacar la estrecha colaboración del centro con la Universidad, las organizaciones locales y el Gobierno desde sus inicios.

### 2. Título de la buena práctica

**CSAT, el poder del servicio al cliente.** El servicio personalizado que ofrece nuestro equipo tiene como reto convertir a clientes insatisfechos en clientes muy satisfechos. Escuchando las opiniones de nuestros usuarios, buscamos consolidar relaciones y asegurar el futuro éxito de la empresa.

### 3. Desarrollo de la buena práctica

La prestigiosa revista *Harvard Business Review* publicó que **"el abismo existente entre clientes algo satisfechos y clientes completamente satisfechos puede ahogar un negocio"**. En un mercado de TI cada vez más competitivo, la medición del nivel de satisfacción del cliente es clave para alcanzar el éxito y la excelencia. De hecho, los líderes de cualquier empresa se diferencian de los demás porque están entrenados y orientados para escuchar activamente al cliente. **Para CSC, no puede ser diferente.**

*¿Cómo empezó todo?* Con el incremento en el número de llamadas a nuestros centros de asistencia y la subida en el porcentaje de incidencias, uno de nuestros clientes más relevantes estipuló la necesidad contractual de implantar un proceso para medir el nivel de satisfacción de los usuarios. En el año 2008, CSC desarrolló una manera eficaz de cuantificar, medir y monitorizar el nivel de satisfacción. El objetivo era crear un proceso con una visión clara y precisa de cómo recopilar, analizar y usar los datos, para luego emplear la información en la construcción de planes de mejora que, a su vez, elevarían dicho nivel.

Para su éxito, reconocimos la necesidad de crear un proceso fácil de implementar e intuitivo a la hora de utilizar. Se invirtió en planes de estudio, en una base de datos localizada en Estados Unidos cuya finalidad era la recopilación de encuestas, y la contratación de un responsable de control y mantenimiento de datos.

Dado al carácter global de nuestros clientes, nos encontramos con el reto de traducir y adaptar las encuestas a los **cinco idiomas** en los que CSC ofrece sus servicios. Asimismo, era necesario invertir en un equipo de satisfacción al cliente (CSAT) que dominara todos estos idiomas para contactar con los usuarios, analizando y comprendiendo los datos recopilados.

Durante la implementación del proceso hemos pasado por retos significativos como la baja participación de los usuarios en las encuestas. Con la finalidad de combatir esta dificultad, invertimos en un plan de incentivos para incrementar dicho nivel.

En sus fases iniciales, se encontró con ciertas dificultades a la hora de gestionar la base de datos así como la recopilación de encuestas, y sobre todo con la vinculación de la base de datos con nuestra herramienta para registrar los incidentes. Esto requirió la colaboración de programadores y un cierto número de auditorías para asegurar la fidelidad y precisión de los datos presentados al cliente.

Una vez puesto en marcha el sistema para medir el nivel de satisfacción del cliente era obligatorio analizar cómo convertir esta información en **planes de mejora**. Para ello, se tenía que difundir la información a los involucrados para que ellos mismos tomaran conciencia y participasen en la identificación de acciones. Sin embargo, nos encontramos con la falta de colaboración por parte de ciertos equipos y responsables, principalmente por desconocimiento de este nuevo proceso. Nuestro siguiente reto era por tanto concienciar acerca de la importancia de nuestra labor y también demostrar cómo el nuevo sistema de satisfacción al cliente tenía enormes beneficios sobre el negocio (ver apartado RESULTADOS).

#### Descripción del proceso de satisfacción



- Se seleccionan aleatoriamente el 50% de los problemas resueltos para ser encuestados, excluyendo aquellos que hayan sido evaluados en los últimos 60 días.
- Se mide la satisfacción del usuario para cada categoría del servicio.
- El material y la metodología desarrollada para cada encuesta se envía al cliente para obtener la aprobación, como mínimo 30 días hábiles previos al primer problema encuestado.
- Se hace un seguimiento de la tasa de encuestas contestadas.
- Los resultados de las encuestas se clasifican en categorías.
- Las posibilidades de valoración del servicio son: Muy satisfecho; Satisfecho; Insatisfecho; Muy insatisfecho.
- Los resultados del estudio realizado se archivan y se proporcionan al cliente de manera semanal.
- Los resultados del estudio se usan para ver las tendencias así como los datos relativos a los problemas más comunes o las peticiones y sugerencias típicas de los usuarios.
- Los resultados del estudio se usan para planificar y poner en práctica programas de mejora en los campos que sean necesarios.

### 4. Resultados

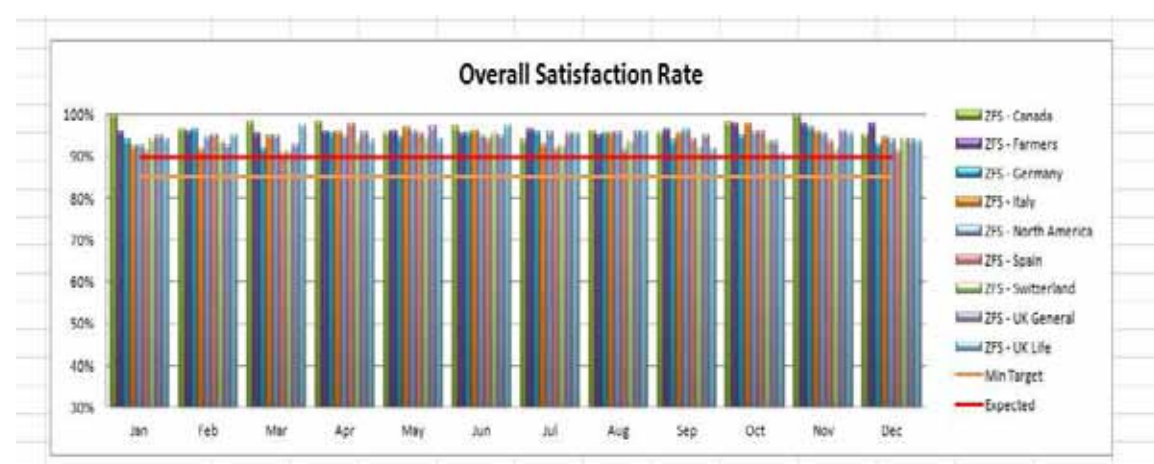
Se envían unas 11.000 encuestas a nuestros usuarios cada mes. Gestionamos opiniones, investigando y analizando unas 3.000 encuestas mensualmente. Nuestro reto es alcanzar **un mínimo de 90% de satisfacción** y asegurar la excelencia en la gestión de proyectos y servicios. Estamos plenamente orientados hacia el cliente y hemos alcanzado resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada. Desde su creación, hemos alcanzado el objetivo del **90%** de satisfacción. La detección de áreas donde podemos innovar y mejorar nos ha permitido seguir evolucionando. Además de ejecutar planes de mejora, el equipo tiene como meta informar a nuestros usuarios de los cambios que se han realizado y las nuevas estrategias que se han implementado como consecuencia directa de haber participado en la encuesta. Analizamos las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraemos conclusiones, compartiendo las mejores prácticas entre todos los equipos. **La comunicación es clave.** De esta manera creamos un proyecto en común, en el que todos se sienten involucrados. Esta orientación es una práctica de la que beneficiaría



cualquier empresa. Este valor añadido nos da importantes ventajas frente a nuestros competidores y nos permite generar en nuestros usuarios un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido. Nuestra orientación hacia el cliente aporta una importante diferencial de valor, como los siguientes gráficos indican:-

**Gráficos 1: El nivel de satisfacción anual**

|                     | Jan           | Feb           | Mar           | Apr           | May           | Overall Sat |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Min Target          | 85%           | 85%           | 85%           | 85%           | 85%           |             |
| Expected            | 90%           | 90%           | 90%           | 90%           | 90%           |             |
| ZFS - Canada        | 100,00%       | 98,55%        | 98,21%        | 98,21%        | 95,45%        |             |
| ZFS - Farmers       | 95,74%        | 95,75%        | 95,41%        | 95,70%        | 96,25%        |             |
| ZFS - Germany       | 93,88%        | 96,40%        | 92,05%        | 95,41%        | 94,56%        |             |
| ZFS - Italy         | 92,23%        | 91,57%        | 94,74%        | 95,87%        | 96,77%        |             |
| ZFS - North America | 92,72%        | 94,35%        | 94,82%        | 94,88%        | 96,09%        |             |
| ZFS - Spain         | 91,18%        | 95,12%        | 90,63%        | 97,70%        | 95,45%        |             |
| ZFS - Switzerland   | 94,16%        | 93,53%        | 91,35%        | 93,71%        | 94,43%        |             |
| ZFS - UK General    | 94,71%        | 92,67%        | 92,94%        | 95,65%        | 96,95%        |             |
| ZFS - UK Life       | 94,32%        | 95,28%        | 97,37%        | 93,71%        | 94,29%        |             |
| <b>Grand Total</b>  | <b>94,17%</b> | <b>94,62%</b> | <b>93,74%</b> | <b>95,13%</b> | <b>95,59%</b> |             |

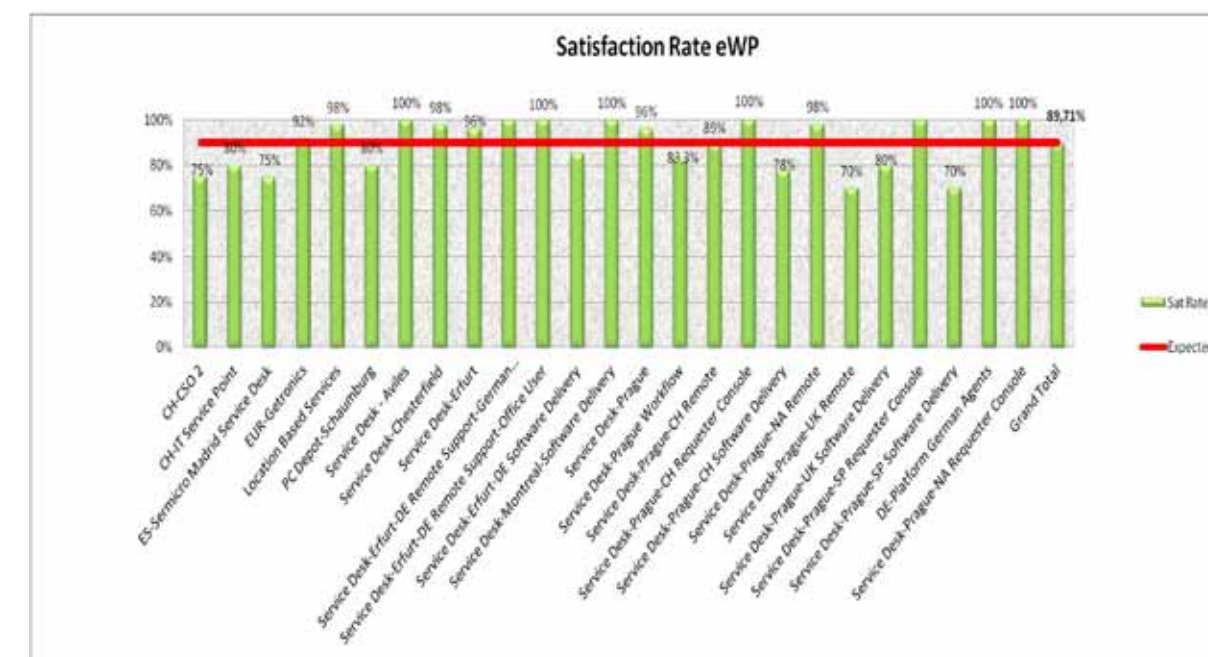


Nuestros resultados demuestran cómo hemos logrado nuestro reto de conseguir un mínimo de 90% de satisfacción de manera constante. Hemos alcanzado nuestros objetivos e incluso hemos conseguido resultados por encima de nuestras metas. Logramos esta mejora, entre otras, haciendo un análisis más profundo de la situación en cada país. Aprendimos rápidamente que una estrategia estándar no nos iba a ofrecer los mejores resultados. La experiencia nos ha enseñado cómo tratar a los diferentes perfiles de usuario, adaptándonos a sus necesidades y requerimientos particulares; una práctica que no emplean todas las empresas.

En cada momento, aseguramos que los usuarios se sientan valorados y que sus opiniones se tomen en cuenta, aplicándolos a proyectos de mejora. Cada acción que se toma con respecto a un problema reportado, se comunica también al usuario para que se sientan involucrados en todo momento del proceso. Asimismo, cualquier proyecto de mejora que se implementa y cada nuevo documento de conocimiento que se genera como consecuencia de la participación en la encuesta, se publica. Se ofrece formación a nuestros empleados cuando se detecta una posibilidad de mejora en conocimientos. Se invierte tiempo y medios para estar continuamente evolucionando. Recientemente, hemos podido aumentar de manera notable el nivel de satisfacción del cliente con respecto a nuestros equipos dedicándoles más recursos, así como implementando planes de mejora para reducir el tiempo de resolución de incidentes.

Un ejemplo de cómo se ha mejorado se puede ver en los siguientes gráficos, desglosados por equipos:

**Gráficos 2: Nivel de satisfacción por equipos**



Se ha podido mejorar el porcentaje de satisfacción en un 5%, desde 89,7% en 2014 a 95% en el año 2015. Nuestra manera de recopilar y analizar los datos de cada encuesta nos permite monitorizar el progreso de cada uno de los equipos. De esta manera, detectamos a tiempo dónde y cuándo hay que intervenir.

Sabemos muy bien que la gestión avanzada es aquella que genera mejores resultados para todos los grupos de interés que forman parte de la organización. Es precisamente por ello que analizamos el progreso de cada equipo. Este año de 2015, CSC reestructuró la organización de sus equipos técnicos. Esta nueva reorganización se trataba de la unificación de los equipos con competencias complementarias. A su vez, CSAT se dedica a comunicar toda la información de los usuarios a estos equipos individualmente. Los resultados demostrados en los gráficos son fruto del reconocimiento de mejor adaptar nuestra estrategia a las necesidades del cliente.

## 5. Lecciones aprendidas

Durante el desarrollo del proceso, hemos aprendido cómo manejar las necesidades y expectativas (explícitas e implícitas) de las diferentes tipologías de nuestros clientes. Hemos aprendido que hay diferentes perfiles de cliente y que hay que



adaptarse a sus necesidades particulares. Esta adaptación incluye las importantes diferencias culturales, un aspecto fundamental para un equipo que ofrece un servicio en cinco idiomas. Es por ello que contratamos a más personas nativas en el equipo.

A su vez, se han identificado grupos de interés y la necesidad de difundir nuestros resultados por toda la empresa, analizando competencias, rendimiento y resultados. Hemos mejorado también la forma de gestionar la relación con nuestro cliente, empleando medidas para elevar el nivel de comunicación por medio de reuniones, conferencias, presentaciones, etc. Nos aseguramos de que esta información valiosa llegue a todas las personas de nuestra organización.

Hemos aprendido de la importancia de seguir evolucionando y adaptando nuestra estrategia para evitar el estancamiento. Es evidente que los planteamientos que nos han resultado eficaces durante años anteriores no nos van a servir eternamente. La situación de nuestro cliente ha cambiado en los últimos años y por lo tanto el servicio que nuestro equipo presta y su estrategia también ha de adaptarse. Por ello, reconocimos la necesidad de estar continuamente revisando nuestra estrategia y planteamiento hacia el cliente.

## 6. Transversalidad

Demasiadas compañías se basan en medidas obsoletas y poco fiables para analizar y profundizar en la satisfacción del cliente. Nuestro proceso, en cambio, es novedoso y es un buen ejemplo a seguir por su sencillez y por su eficacia. Lo que diferencia a nuestro equipo de otros es la atención específica y especializada que se ofrece a cada cliente:-

- Contactamos a cada usuario insatisfecho personalmente. Tanto la invitación a la encuesta como el proceso de seguimiento es individual al usuario y se hace en su lengua materna cubriendo cinco idiomas: inglés, francés, alemán, italiano y español. **El objetivo es hacer que ellos se sientan únicos y valorados.**
- Citamos el problema en concreto, es decir, no es una llamada genérica que muchos usuarios pueden considerar poco útil. Conversamos sobre sus quejas, inquietudes y sugerencias, siempre de manera personal por teléfono y en la hora estipulada y más conveniente para el usuario. Otras organizaciones tienden a realizar encuestas en horarios poco favorables para el usuario. Nuestro trato al usuario, en cambio, es más personalizado.
- **El proceso de seguimiento es completo, empezando y concluyendo con el usuario.** Se le involucra desde el principio hasta el final del proceso. No solamente se asegura la resolución del problema sino también se informa de las medidas que se han tomado y de los cambios implementados como consecuencia de su participación en nuestra encuesta.
- No se cierra la queja hasta que el problema se haya resuelto. Medimos e informamos de la insatisfacción a los equipos correspondientes dentro de la empresa.
- También se informa al cliente por medio de conferencias internacionales en las que se detallan cada caso con las quejas de los usuarios. Las conferencias tienen una periodicidad semanal, lo cual garantiza un **servicio cercano y de calidad**. En estas conferencias se reparten acciones a todos los responsables y se hace un seguimiento de las mismas.
- Difundimos las conclusiones de nuestras encuestas a toda la empresa, ponemos en marcha **planes de mejora** y finalmente detallamos cada plan de acción en un **boletín mensual** que se envía tanto al cliente como a los empleados implicados.
- Nuestro objetivo no es sólo prevenir el problema en el futuro sino también **facilitar la participación de los usuarios en los procesos de innovación** de la organización y de esta forma asegurar niveles de satisfacción más altos. No solo analizamos sus observaciones implementando sus sugerencias donde resulta factible, sino procuramos también manejar sus expectativas del servicio prestado y así subir el porcentaje de satisfacción a largo plazo.

En conclusión, todas estas medidas son parte de nuestra buena práctica y consideramos que podrían ser especialmente útiles para cualquier organización que esté buscando mejorar su proceso o adaptar su estrategia para conseguir el éxito a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo.



**EMBUTIDOS LUIS GIL, S.L.**  
Detección de necesidades  
y expectativas de los clientes

## 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Datos de contacto:

Embutidos Luis Gil SL  
Diseminado las ruedas 1  
26145 Ocón- La Rioja.  
T: +34.941436431  
F: +34.941436786  
Persona de contacto: Delia Gil.  
Email: delia@embutidosluisgil.com

### Historia:

Nos dedicamos a la cría de ganado, la venta de carne y la elaboración de embutidos y carnes frescas ecológicas a partir de nuestra propia explotación de animales criados en total libertad y de forma ecológica, en armonía con la naturaleza y el hombre.

Todos los productos son ecológicos, 100% naturales y sin gluten (aptos para personas con alergias alimenticias o intolerancias a la lactosa y el huevo, entre otros).

### Nuestros productos:

Lomo adobado de carne de cerdo, chorizo, jamón cocido, butifarra, paté foie de cerdo, lomo, panceta, salchichón.

- No contienen organismos genéticamente modificados
- Son respetuosos con el medio ambiente
- No contienen pesticidas
- No contienen aditivos sintéticos
- No contienen antibióticos
- Son respetuosos con el bienestar animal
- Tienen niveles de calidad máximos
- Son saludables
- Son más sabrosos

### Descripción de los segmentos de mercado abordados:

- Mercado productos ecológicos
- Mercado Nacional
- Mercado Europeo

### Tipologías de cliente.

- Consumidores de productos ecológicos
- Pequeños comercios nacionales
- Grandes superficies nacionales
- Grandes superficies europeas

### Organización:

Somos una organización familiar formada por 10 empleados.

## 2. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Detección de necesidades y expectativas de los clientes.

## 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

### **ENFOQUE:**

#### Visión:

Buscamos un proyecto de empresa que nos permita posicionarnos a nivel Europeo y ser referencia en el campo de la elaboración de productos ecológicos. Queremos que se identifique "Embutidos Luis Gil" como sinónimo de garantía, calidad y buen servicio con el fin de lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes.

Para poder dar respuesta a nuestra visión y por considerar imprescindible tener un foco claramente orientado a clientes, disponemos de dos estrategias para abordarlo:

- Eje 1: Orientación al cliente con fidelización del mismo, que tiene como acciones: la prestación de un "excelente" servicio de atención post-venta. Establecer objetivos ambiciosos de satisfacción de nuestros clientes, medir la satisfacción del cliente como base para la mejora, captación de necesidades y expectativas y gestión de la información, establecer una sistemática de reuniones de dirección e incluir como punto un punto del día la evaluación de las necesidades manifestadas por los clientes.
- Eje 2: Nuevos productos y servicios (i+d+i) y diversificación de producto para dar respuesta a clientes y potenciales clientes, a través de: colaboración en proyectos I+D en colaboración con otras organizaciones y empresas, publicidad y marketing para ser referencia en el mercado, dinamización de mercado a través de colaboraciones con agencias dinamizadoras, nuevas tecnologías y sistemas aplicados en la mejora del servicio.

Es por ello que hemos diseñado un Mapa de Procesos en el que el Cliente es el eje central y disponemos de diferentes procesos que gestionan nuestras relaciones con ellos:

- P-7 Relaciones con los clientes
- P-15 Medición de la Satisfacción.
- P-12 Diseño de nuevos productos- Fidelización.
- P-17 Promoción y marketing- Captación.
- P-10 No conformidades, acciones correctivas.

De esta manera pretendemos captar sus necesidades y expectativas y poder analizar si es posible darles respuesta, porque en la medida en que podamos satisfacerlas seremos capaces de fidelizarlos y captar nuevos potenciales clientes.

### **DESPLIEGUE:**

Para poder desplegar las líneas estratégicas establecidas y lograr los objetivos fijados tenemos diferentes procesos que gestionan los canales a través de los cuales captar las necesidades y expectativas de los clientes, sus percepciones, sus demandas...:

1. Reuniones periódicas con los clientes que nos suponen el 80% de la facturación.
2. Encuestas de satisfacción para conocer su percepción acerca de nuestra organización, nuestros productos, los servicios que prestamos... con posibilidad de que añadan los comentarios que quieran.
3. Registro de no conformidades, sugerencias y reclamaciones.

Una vez que recogemos las necesidades, sugerencias, ideas, peticiones, de los clientes las analizamos en diferentes equipos de proceso, dando respuesta a cada una de ellas. Dar respuesta a las demandas de nuestros clientes es un factor imprescindible para fidelizarlos, pero somos conscientes de que no podemos abordar todas las sugerencias y necesidades, somos una mediana empresa, y aunque apostamos por las innovaciones, la tecnología y la prestación de nuevos servicios/productos, tenemos nuestras limitaciones. No obstante conocer de primera mano lo que nuestros clientes necesitan, estudiarlo y darles una respuesta aunque no sea la que ellos deseen es lo que nos diferencia de otro tipo de organizaciones y lo que hace que el cliente esté fidelizado.

Todo esto lo gestionamos a través de diferentes procesos en los cuales en reunión de proceso se revisa realizando un análisis DAFO, se ve el grado de cumplimiento de los objetivos y se proponen mejoras a realizar que aborden las debilidades encontradas o sean necesarias para alcanzar los objetivos, siempre teniendo como referente la misión del proceso y las demandas de los grupos de interés.

### P-15: Análisis de la Satisfacción de los Clientes:

Se realiza mediante el envío anual de la Encuesta de satisfacción de clientes por parte del responsable. En la encuesta se evalúan los siguientes apartados:

- Información y asesoramiento
- Productos y servicios
- Instalaciones
- Calidad/precio
- Satisfacción general

En reunión de proceso se analizan los apartados que menor nota obtengan y se comunican al resto de procesos afectados, para estudiar si puede mejorarse de alguna manera, se buscan causas y se proponen acciones de mejora para alcanzar resultados que sean acordes a nuestras expectativas.

### P-10: Análisis de las incidencias, no conformidades



Una vez recogidas se realiza en reunión del P-10 “No Conformidades, Acciones correctivas”. Las No conformidades son habitualmente detectadas en:

- Desarrollo del proceso productivo.
- Control de calidad.
- Recepción y control de materias primas, auxiliares, ingredientes, envases y embalajes.
- Control de instalaciones.
- Separación y gestión de residuos y subproductos.
- Revisión de documentación (especificaciones, requisitos legales...)
- Atención al cliente. Reclamaciones
- Auditorías internas o externas.

En el momento de la detección, se informa al responsable, éste es el encargado de verificar la No conformidad y de tomar acciones inmediatas. Además abre un registro de No conformidad correspondiente al formato P-10-1: “Informe de No conformidad” que incluye quién ha detectado la No conformidad, el lugar, la fecha, y una descripción detallada. Después, se procede a la evaluación de las causas. Generalmente las No conformidades son detectadas internamente, no llegan a ser conocidas por los clientes, sin embargo consideramos fundamental su registro y gestión, puesto que su detección nos permite eliminar pequeños fallos que en un futuro podrían ocasionar un error de cara al cliente, incluso nos permiten realizar pequeñas mejoras en los procesos.

P-12 y P-17: Demandas y sugerencias, nuevas necesidades, productos o servicios.

Tal y como recogemos en nuestra visión, “Buscamos un proyecto de empresa que nos permita posicionarnos a nivel Europeo y ser referencia en el campo de la elaboración de productos ecológicos” para ello tenemos muy presente que debemos innovar, ser dinámicos y estar permanentemente vivos. Es por ello que detectar demandas y sugerencias, necesidades, nuevas fórmulas existentes en el mercado, tecnología... es imprescindible y lo gestionamos a través de los procesos P12 y P17.

En el caso de las demandas y sugerencias recogidas se llevan a reunión para su análisis por el equipo y la Dirección decide o no el desarrollo de la demanda, que puede ser una adaptación de un producto existente, el desarrollo de un nuevo producto, cambio en el diseño, packagin, etiquetado...

Desarrollo de nuevo producto/modificación: Cuando se aprueba el desarrollo de un nuevo producto, el Responsable recoge las especificaciones de partida del nuevo producto, que incluyen toda la información relativa al desarrollo de la primera prueba. Para los cambios de un producto de catálogo, el responsable identifica claramente las modificaciones, sobre todo cuando son significativas (si son relativos a la composición del producto o implican modificaciones en el proceso productivo).

APPCC: El equipo de APPCC está informado o participa en el proceso, de forma que ayuda al líder del APPCC a recabar información para la realización del APPCC para identificar y reducir posibles peligros implicados en el nuevo proceso o modificaciones. El nuevo proceso o las modificaciones se planifican de forma que los peligros sean controlados reduciendo al máximo su riesgo de ocurrencia.

Aprovisionamiento: El Responsable de Aprovisionamiento realiza la búsqueda de proveedores adecuados para los ingredientes, que cumplan los requisitos especificados en los datos de partida, ya sea entre los proveedores homologados o nuevos proveedores que deberán ser homologados. El proveedor define claramente las especificaciones del ingrediente, poniendo especial atención a lo relativo a la presencia de alérgenos, P-12-1: “Alérgenos en ingredientes”.

Realización de pruebas: Se realizan tantas pruebas industriales como sean necesarias, pudiendo cambiar de ingredientes, proveedores, proceso productivo..., hasta llegar al producto deseado. Todos los cambios deben justificarse y registrarse, para que sirvan como experiencia para futuras pruebas o nuevos productos.

Estudio de vida útil y etiquetado: se evalúa la posibilidad de realizar un estudio de vida útil. Además se estudia la legislación de los países a los que vaya a ir dirigido el producto, de forma que se diseñe el etiquetado para que cumpla con dichas leyes. También se estudia, cuando se estime, la inclusión de declaraciones sobre los posibles beneficios del consumo del producto. En estos casos deben existir estudios específicos de que cumplen estas declaraciones.

Aprobación de producto: El producto final debe ser aprobado tanto por el equipo APPCC y Gerencia. Después, el APPCC se realiza/modifica y se aprueba de acuerdo al P-02: “APPCC” y se elabora la correspondiente ficha técnica. Se incorpora al mercado, fijando su precio mediante escandallo.

En todo este proceso de modificación y desarrollo de productos/servicios hacemos partícipes a nuestros clientes, los integramos en las pruebas que realizamos para que nos den su opinión, prueben, testeen..., así nos ajustamos a los requerimientos específicos que demandan y tenemos la seguridad de dar la respuesta adecuada.

P-14 Alianzas y colaboración con terceros:

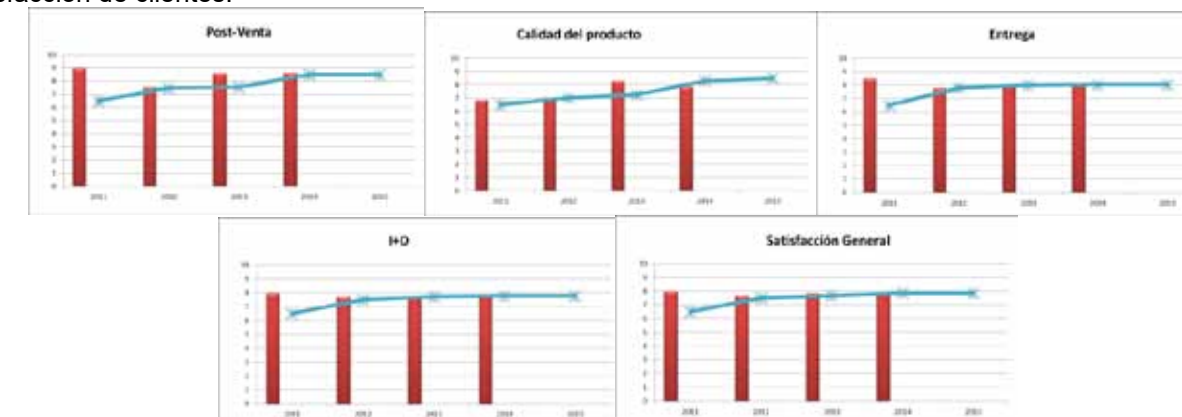
En caso que el proceso de desarrollo de productos nuevos sea externalizado se procede a la colaboración con centros tecnológicos, laboratorios, proveedores etc., nuestra organización informa de esta sistemática a los agentes implicados para su cumplimiento. En tal caso los registros del diseño de nuevos productos elaborados por los agentes implicados se integran como registros propios de nuestro sistema.

## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Anualmente en reunión de proceso analizamos y evaluamos si los canales existentes que disponemos para relacionarnos con los clientes son los adecuados, si funcionan, si necesitan actualizarse fruto de las nuevas demandas sociales.... Además a través de la gestión por procesos los equipos de los procesos directamente relacionados con clientes nos exponen el análisis de proceso realizado, con sus debilidades y fortalezas encontradas y las propuestas de mejora a realizar.

## 4. RESULTADOS

Satisfacción de clientes:



Satisfacción de las personas:



A partir de lo identificado en la visión y desplegando las estrategias y objetivos estratégicos por medio de los procesos, y siempre teniendo como principal al cliente, hemos desarrollado nuevos productos dando respuesta a exigencias y demandas presentadas por nuestros clientes, y logrando objetivos establecidos de creación de productos innovadores, participación en proyectos novedosos, redes de colaboración...:

- Snack de chorizo ecológico.
- Embutido ecológico de gran calibre (loncheable).
- Fuet ecológico.
- Salchichón ecológico con nueces y salchichón con queso.
- Alargar la vida útil de determinados productos.



Producto curado, en tripa natural y en formato herradura. Diferencia de calibre del nuevo producto (17-21Ø) respecto a un embutido tradicional (34-36-38Ø).



Aspecto del salchichón de gran calibre loncheado.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Desde hace años nuestra organización apuesta por una gestión de Calidad, hemos definido los Grupos de Interés y hemos utilizado diferentes sistemas para recoger, sistematizar y responder a las necesidades y expectativas de los mismos.

Somos conscientes de la importancia que tiene:

- Que los clientes, nuestras personas, las empresas con las que colaboramos y la sociedad se incorporen en la política de nuestra organización.
- Recoger las necesidades y expectativas de cada Grupos de Interés anualmente mediante los diferentes canales y valorar el grado de cumplimiento a través de las encuestas, las reuniones, los proyectos...
- Conocer las demandas de los diferentes clientes actuales y potenciales clientes para poder desarrollar productos y servicios que respondan a sus necesidades, es por ello que hemos creado canales que nos permitan disponer de información actualizada proveniente de entidades colaboradoras, empresas del sector, CTIC, CITA, que obtenemos a través de las reuniones periódicas y participación en equipos de trabajo que nos permiten ampliar información y determinar nuevas líneas de actuación, además manejamos datos estadísticos, de legislación, normativas..... y con ellos realizamos análisis para determinar estrategias a abordar.

Dar respuesta a las demandas de nuestros clientes es un factor imprescindible para fidelizarlos. No importa que no seamos capaces de dar respuesta a todas las demandas de los clientes, algunas pueden ser imposibles debido a instalaciones, maquinaria, normativa, otras inviables económicamente,.... Pero lo importante es tener información de nuestros clientes, y de los que no lo son pero que pueden llegar a serlo, conocer lo que opinan y demandan, saber hacia dónde tenemos que ir...porque en la medida que seamos capaces de darles respuestas y adaptarnos, seguiremos prestándoles un servicio.

También hemos aprendido que es igualmente importante hacer participe a todo el personal de la organización: que se integren en el sistema y que sean conscientes de la importancia que tiene la relación con los clientes, escucharles, y recoger sus demandas, porque de esta forma todas las aportaciones que recojan serán trasladadas a la dirección o equipo encargado de su análisis.

## 6. TRANSVERSALIDAD

Entendemos que la posibilidad de generalizar esta práctica a otras empresas es total y muy útil para cualquier tipo de empresa puesto que se trata de escuchar las demandas del cliente e intentar darles respuesta innovando y aportando valor añadido a nuestros productos y servicios de forma que se obtenga la fidelización al cliente y un aumento de su satisfacción.

Es una forma de integrar a los clientes en la organización, algunas de sus demandas puede que resulten inalcanzables, o supongan esfuerzos e inversiones que no merezcan la pena, pero a la larga, para cualquier empresa centrar el foco en el cliente resulta vital, porque ninguna organización sobrevive sin clientes, y es por ello que esforzarse en detectar sus necesidades y expectativas, sus demandas, recoger sus sugerencias e ir de la mano con ellos en las innovaciones, mejoras, cambios, de forma en que nos vayamos ajustando a los requisitos de los mismos supondrá la supervivencia de la organización, porque es una forma de fidelizar a nuestros clientes y porque adaptarse a las exigencias del mercado es sinónimo de que la empresa está viva, se reinventa, evoluciona y se adapta.



**GRUPO NB (NORTE BRILLANTE, S.L., TEFISA, S.L., y SICA, S.L.)**  
Del cliente interno al cliente externo.  
Embajadores de excelencia





## GRUPO NB

### DEL CLIENTE INTERNO AL CLIENTE EXTERNO EMBAJADORES DE EXCELENCIA

#### Persona de contacto

- Nombre: Jesús Martínez Nogal
- Teléfono: 670.418.915
- E-mail: [jesusmar@gruponb.com](mailto:jesusmar@gruponb.com) / [sintropia@gmx.es](mailto:sintropia@gmx.es)

GRUPO NB conformado por NORTE BRILLANTE S.L., TEFISA SL, y SICA SL somos un grupo con una larga experiencia en el sector de la limpieza e higiene profesional y en servicios generales de mantenimiento que, desde el año 1994, prestamos los siguientes **servicios**:

- **Servicios Integrales de Limpieza:** limpieza de mantenimiento en edificios y locales, limpiezas industriales, tratamientos de suelos (duros, pvc, linolium, textiles...), limpieza de quirófanos y salas blancas, señalización horizontal, mantenimientos de instalaciones ...
- **Calidad Ambiental en Interiores:** control y prevención de legionella, evaluación de calidad ambiental en interiores, higienización de sistemas de climatización, limpieza de conductos de aire acondicionado, sanidad ambiental, control de plagas (desinfección, desratización, desinsectación), seguridad alimentaria...

GRUPO NB se encuentra entre las **10 primeras empresas** a nivel nacional en el ámbito de la Calidad de Agua y Aire (**C.A.I.**) De las 16.000 empresas de limpieza que constan en el ámbito nacional se posiciona dentro de las 500 mejores.

En GRUPO NB abogamos por la dignificación del sector, a través de cuatro pilares fundamentales: la innovación, la especialización, el conocimiento del sector y la implicación en los servicios (orientación al cliente).

En GRUPO NB disponemos de sistemas innovadores y eficaces, utilizando equipos de alta tecnología, a la vanguardia de los sistemas de limpieza y mantenimiento, lo que le ha permitido penetrar en muchos y diversos mercados. La aplicación de los métodos más modernos de organización, la cuidada planificación de los trabajos y la alta formación de nuestro personal, nos capacita para ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad y excelencia.

En aras de la búsqueda de la excelencia para el cliente, nos hemos certificado a través de ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001, certificado R.E.A., y en el caso de Tefisa S.L., se ha consolidado como la primera empresa Burgalesa homologada en el Acuerdo Marco de Limpieza para prestar servicio a la Administración regional. Así mismo, SICA sl, fue la empresa encargada por el Gobierno Vasco para el dispositivo que estableció contra el ANTRAX. Actualmente, hemos ofertado también para plan de seguridad contra el EBOLA.

El sector de la limpieza es un servicio fundamentalmente de outsourcing, donde opera la subrogación de personal en el sector. El cliente puede cambiar de empresa proveedora pero el personal de trabajo se mantiene pasando a formar parte de la nueva concesionaria. El sector ha sido azotado durante estos años por una dura crisis, donde el sentimiento de pertenencia del empleado hacia la empresa es mínima, o en el peor de los casos, nula que incide en la falta de profesionalidad, de motivación y de implicación en los servicios, lo que afecta al servicio final al cliente.

En GRUPO NB sabemos que un empleado reconocido, valorado y formado desprende una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, y con la empresa. Contamos con una plantilla de 160 empleados, que en GRUPO NB son nuestros **embajadores de excelencia**, a los que consideramos colaboradores internos. Para nosotros son la mejor y más importante herramienta de marketing, porque se ocupan de las relaciones con nuestros clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, y gracias a su colaboración ha aumentado considerablemente el grado de fidelización. Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos embajadores de excelencia leales es imposible mantener una base de clientes leales"



## ¿Cómo se alcanzan buenos resultados con los embajadores de excelencia?

Resulta esencial conocer qué necesidades y solicitudes demanda el cliente de nuestros servicios, pero es nuestro deber y resulta aún más relevante adelantarse a sus necesidades para el logro de la completa excelencia, para ello la experiencia es un grado que nos permite cumplir estas expectativas, unido al incesante espíritu de mejora de la organización.

- Empleados satisfechos: nuestros embajadores de excelencia.

Para combatir la desvinculación del personal, se hace necesario dignificar el empleo y sembrar un sentimiento de pertenencia, que en nuestro grupo se hace latente desde el inicio de la relación laboral con la "Guía de incorporación" y "guía de acogida" (implantada en Enero 2011) con la explicación de todos los departamentos que conforman la empresa, para que el embajador de excelencia disponga de una fotografía mental de cómo es la empresa de la que ha empezado a formar parte.

Retribuciones salariales mejoradas y aplicación diligente del convenio colectivo.

|                 |                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estabilidad.    | Equilibrio de gestos.                                                                                                                                          |
| Individualidad. | Se trata de que cada cual encuentre su propio estilo como trabajador, no se trata de ser clónicos, aunque sí debemos respetar los procedimientos establecidos. |
| Autonomía.      | Entendida como la capacidad de tener reacciones distintas, en función de los estímulos o acontecimientos que vivimos.                                          |
| Motivación.     | Demostrar interés por los mensajes de nuestros usuarios y por el buen cumplimiento de nuestra obligación.                                                      |

La formación es coherente y adecuada a sus necesidades, además de la formación especializada, se inculcan pautas de calidad y orientación en el trato al cliente pues sentimos la necesidad de transmitir a nuestro cliente final nuestra filosofía, y que no es otra que alcanzar la excelencia a través

de nuestro trabajo diario, por eso la inquietud de formar a nuestros colaboradores, convirtiéndolos en embajadores.

Junto con este manual se le entrega un manual de estilo de nuestro personal, para nosotros es primordial ofrecer una **imagen excelente**, es por ello que rogamos que porte siempre su **uniforme completo** y que este se encuentre en **perfecto estado de uso, lavado, planchado, etc.**, en caso de que los uniformes que se le entregan no se encuentren buen estado comunique a supervisión sus necesidades y serán substituidos.

*Fragmento del manual de acogida GRUPO nb*

Sabemos que el colaborador interno es nuestra imagen ante el cliente, por lo que entendemos que ha de ser el propio trabajador el que transmita nuestra filosofía de excelencia; razón por la que se han creado también las Instrucciones Técnicas, en las que se trasladan a los embajadores de excelencia determinadas prácticas que van en consonancia con la filosofía empresarial, tales como higiene personal, buenas prácticas, etc.

A través de las medidas de flexibilización laboral, (implantadas en la empresa desde el inicio) basadas en la confianza y responsabilidad mutua hemos avalado y testado que nos permiten ser funcionales y eficientes. De esta manera la empresa puede competir en un mercado cada vez más exigente y a los embajadores de excelencia compaginar su actividad laboral con la familia, sus obligaciones e inquietudes personales y sus aficiones.

- Productos sostenibles y no dañinos:

A través de estos productos se respeta el medio ambiente, al trabajador y al cliente, y aseguran las mejores condiciones higiénico-sanitarias unidas a un servicio final excelente. Se promueve el acuerdo responsable de suministro a los proveedores. Al cliente se le hace entrega de las fichas técnicas de estos productos.

- Soluciones adaptadas:

Aportamos la solución a la problemática del cliente. No existen dos suciedades iguales, ni dos materiales iguales, por lo que aplicamos, gracias a la formación y al conocimiento del sector, la solución más ajustada a sus necesidades. Tal es así que clientes desvinculados en un pasado por precio vuelven a recurrir a nuestros servicios por





no haber encontrado en el mercado los altos estándares de excelencia con los que trabajamos. Alcanzando una tasa de fidelización de clientes del 98%.

#### - Pruebas piloto:

Estamos tan convencidos de las soluciones que aportamos a los clientes, que realizamos pruebas piloto previas a la contratación del servicio. Aquí es donde el cliente comprueba las soluciones técnicas que les aportamos. En la imagen se puede observar el pavimento limpiado y tratado(color verde) y el aún continúa con suciedad. Nos parece idóneo compartir esta experiencia con otras organizaciones ya que a nosotros nos ha abierto puertas a nuevos mercados. Además de alcanzar el 100% del porcentaje de contratación ya sea de los servicios o de los productos utilizados. Resulta ser una práctica poco o nada extendida que queremos compartir y que es especialmente útil para empresas que quieran crecer y darse a conocer.



#### - Responsabilidad real con el entorno:

- A nivel medioambiental se tiene especial cuidado con los productos utilizados realizando acuerdos responsables de suministro.
- A nivel social se realizan prácticas de inserción socio- laboral mediante convenios de colaboración con Cruz Roja.
- Comprometidos con el deporte: Se apoya al deporte mediante la esponsorización de equipos de fútbol de la provincia de Burgos. Equipo de baloncesto aficionado y equipos de rugby femenino.

### RESULTADOS:

La aplicación de las prácticas descritas nos encauzan a los siguientes resultados:

1.- El absentismo laboral. El gráfico indexado arroja datos de las bajas del sector en comparación con las de nuestro grupo. Podemos decir que el porcentaje de bajas tiene una proporción indirecta con el índice de satisfacción de nuestros embajadores de excelencia. A menores bajas, mayor índice de satisfacción que es este caso es tan elevado como su grado de implicación.

|                                    | DATOS DEL SECTOR | GRUPO NB - TEFISA |
|------------------------------------|------------------|-------------------|
| Índice de Bajas                    | 440,6134         | 250               |
| Índice de Altas                    | 430,6147         | 288,462           |
| Índice de bajas a final de período | 109,94           | 19,23             |
| Duración media al alta             | 29,68            | 21                |

2.- La permanencia de los clientes. Ésta es de un 98%, con una tasa de retorno de clientes significativamente alta.

Esto es debido a nuestros cuatro pilares fundamentales:

**La innovación:** hemos participado en dos proyectos de investigación con la Universidad del País Vasco UPV, **UE/2000/33** creado para la investigación sobre Calidad de Aire Interior en el Sector Terciario, como continuación de los proyectos **UE 96/28 y UE 98/53** relacionados con la legionella en instalaciones de riesgo.

Innovamos en los procesos de limpieza y en los productos utilizados. Creando nuevos métodos de limpieza para dar solución real a nuestros clientes, siendo de las empresas pioneras del sector. *Ver página web. Sica Limpieza de conductos.* Además hacemos especial incidencia en la prevención y mantenimiento.

**La implicación:** Nuestros servicios son en muchos casos de outsourcing que se prestan en las empresas clientes, donde el empleado pasa la gran parte de su jornada laboral por lo que es difícil mantener el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores. Para evitar cualquier desvinculación o malestar por parte de nuestro embajador de excelencia, hemos establecido un protocolo, por el que desarrollamos, fomentamos y premiamos la formación de los empleados, llevamos a cabo reuniones y contactos periódicos en los que se potencia la autoestima y pertenencia a la empresa, fomentamos el reconocimiento público y privado de sus logros, cuidamos los pequeños detalles, agradeciendo los esfuerzos extra, prestamos ayuda comprensiva en los problemas personales, valoramos las opiniones expresadas por ellos y creamos un buen ambiente de trabajo entre compañeros de tal forma que se crea un equipo real de



colaboradores y nos permite conocer mejor a nuestro embajador de excelencia, y conocer sus preocupaciones e inquietudes, y se establece una cadena de satisfacción que se plasma en el cliente y de esta manera generamos un nexo de unión entre los clientes y nuestros embajadores de excelencia. Porque conocen de los mecanismos que utiliza la empresa para generar su propia satisfacción y lo inculcan en la empresa cliente.

**Conocimiento del sector:** gracias a nuestra larga trayectoria, a nuestras colaboraciones con otras empresas competidoras y a la formación continua, logramos un conocimiento absoluto del sector en el que operamos, logrando aportar esas soluciones que nos diferencian. Se les exige a todos los “embajadores de excelencia” tener, como mínimo, el carnet profesional de limpieza, buscando así la especialización y la profesionalización del sector.

Estamos presentes en las asociaciones más relevantes del sector a nivel nacional, Jesús Martínez, director general de GRUPO NB, es a su vez presidente de “ASOCIACIONES FEDERACIONES Y EMPRESAS DE LIMPIEZA NACIONALES” - AFELÍN (Federación nacional de empresarios que apuesta firmemente por la defensa del sector) con los conocimientos del sector que le son exigidos como presidente de la asociación.

GRUPO NB además es miembro de las siguientes asociaciones: ABELEL - Asociación Burgalesa de Empresarios para la Limpieza de Edificios y Locales, APEL - Asociación Provincial de Empresas de Limpieza de Álava, AVECAI - Asociación Vasca de Empresas de Calidad Ambiental Interior, FEDECAI - Federación de Empresa de Calidad Ambiental en Interiores, ATECYR - Asociación Técnica Española de Climatización y Refrigeración, SESA - Sociedad Española de Sanidad Ambiental. De las cuales estamos orgullosos de formar parte donde podemos compartir la pasión por el sector, y desde aquí animamos a que las empresas se inculquen con las asociaciones que les representan, porque realmente pueden brindarles mucha ayuda como nosotros estamos constatando.

**La especialización:** Somos especialistas en limpieza e higiene profesional, pero sobre todo, en **aportar soluciones**. Buscamos la mejor solución al problema planteado, de forma que el cliente quede satisfecho. Gracias al conocimiento que poseemos, tenemos la oportunidad de ofrecer al cliente diferentes métodos de solución

### ¿Cómo logramos medir los resultados?

| Plantas     | Zonas a limpiar           | Código | total m² aprox | descripción                                                 |
|-------------|---------------------------|--------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| P BAJA y P1 | oficinas                  | 1      |                | Limpieza de mobiliario                                      |
|             |                           |        |                | Limpieza de puntos de luz                                   |
|             |                           |        |                | Limpieza de teléfonos e interfonos                          |
|             |                           |        |                | Vaciado y limpieza de papeleras                             |
|             |                           |        |                | Barrido de pavimento                                        |
|             |                           |        |                | Fregado de pavimentos                                       |
|             |                           |        |                | de cristales y mamparas                                     |
|             |                           |        |                | Limpieza de decorados                                       |
|             |                           |        |                | Limpieza a fondo de mobiliario de oficinas                  |
|             |                           |        |                | interior                                                    |
| P BAJA y P1 | servicios WC y vestuario  | 2      |                | exterior                                                    |
|             |                           |        |                | Limpieza de mamparas de distribución                        |
|             |                           |        |                | Limpieza de persianas                                       |
|             |                           |        |                | Desempolvado de paredes y techos                            |
|             |                           |        |                | Limpieza y desinfección de sanitarios                       |
|             |                           |        |                | Limpieza y desinfección de grifería y papeleras             |
|             |                           |        |                | Limpieza y desinfección de pavimentos                       |
|             |                           |        |                | Limpieza de espejos                                         |
|             |                           |        |                | Limpieza de puertas y cercos                                |
|             |                           |        |                | Colocación y suministro de toallas, papel higiénico y jabón |
| P BAJA y P1 | Sala Reuniones            | 3      |                | Limpieza y desinfección de paredes alicatadas               |
|             |                           |        |                | Limpieza de cristales y carpintería metálica                |
|             |                           |        |                | Limpieza de mobiliario                                      |
|             |                           |        |                | Limpieza de puntos de luz                                   |
|             |                           |        |                | Vaciado y limpieza de papeleras y ceniceros                 |
|             |                           |        |                | Barrido de pavimento                                        |
|             |                           |        |                | Fregado de pavimento                                        |
|             |                           |        |                | Limpieza de decorados                                       |
|             |                           |        |                | Limpieza a fondo de mobiliario de oficinas                  |
|             |                           |        |                | Limpieza de cristales y carpintería metálica interior       |
| P BAJA y P1 | Pasillo Total y escaleras | 4      |                | Limpieza de cristales y carpintería metálica exterior       |
|             |                           |        |                | Desempolvado de paredes y techos                            |
|             |                           |        |                | Barrido/fregado de pavimento/escaleras                      |
|             |                           |        |                | Limpieza de barandilla                                      |
|             |                           |        |                | 5                                                           |
|             |                           |        |                | Limpieza de cristales                                       |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
| P BAJA y P1 | cristales                 | 10     |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |
|             |                           |        |                |                                                             |

Se detectó que a través de las encuestas de satisfacción, la participación de los clientes no era la esperada, por lo que queremos compartir con todas las empresas nuestra herramienta denominada “**CHECK LIST**” diseñada por **GRUPO NB**, puesto que a través de ella logramos una evaluación completamente eficaz e intensa en comparación con la tan recurrida encuesta de satisfacción. Esta herramienta nos permite evaluar todos los servicios con una **participación del cliente del 100%** y que no lográbamos a través de la encuesta de satisfacción. Hemos **concienciado a nuestros clientes su uso**, puesto que ello redundará en los servicios posteriores que les prestemos. Es muy importante concienciar al cliente que para la mejora del servicio es necesaria la retroalimentación y que la valiosa información que nos aporta esta herramienta sirve para la **continua mejora** de nuestra empresa y por ende de los servicios que prestamos a nuestros clientes. En la imagen de la izquierda se muestra un ejemplo de check list del GRUPO NB para la evaluación de la limpieza en oficinas.





#### LECCIONES APRENDIDAS:

Errar en ocasiones nos ha servido para crecer, la alta competitividad por precio del sector, nos ha encaminado hacia una diferenciación nada sencilla que es la de apostar por la dignificación del sector y el servicio de CALIDAD ESPECIALIZADA, esto nos ha hecho tambalearnos en ocasiones; aún más en épocas de crisis donde lo más valorado era el ahorro en costes; pero hemos aprendido y lo constatamos día a día, que el que permanece es aquél que está comprometido con sus embajadores de excelencia, con sus productos, con sus servicios y con sus clientes.

Hemos comprobado que, si se presta un buen servicio, (Soluciones adaptadas, pruebas piloto) y se es fiel a los valores de la empresa (Responsabilidad real con el entorno, productos sostenibles y no dañinos) esto tiene recompensa. La tasa de permanencia de los clientes es de un 98%, y a pesar de los tiempos de crisis, GRUPO NB ha permanecido como un referente en su sector.

En cuanto a nuestros clientes internos, gracias a las políticas de personal mencionadas que instauran el mutuo compromiso y respeto empresa- empleado hemos logrado unos mejores y mayores resultados de negocio, ha descendido la rotación del personal y nos encontramos por debajo del nivel de absentismo del sector. Son los que detectan las necesidades y nos las comunican, y los que al final dan la solución al cliente.

El mimo por el trabajo bien hecho, se refleja en un cliente satisfecho y contento y en un cliente que siempre contará contigo cuando así lo necesite. Hemos aprendido que se trata de una carrera de fondo y no de velocidad. No se trata de tener el “menor precio” (que se refleja en un servicio ineficiente en ocasiones) sino de tener el “mejor precio”.

Queremos compartir con las empresas españolas nuestra experiencia y dificultades pasadas hasta llegar a día de hoy, e inculcar que es posible hacer nuestro trabajo eficientemente y mantenerse con altos estándares de calidad, que nuestro cliente agradecerá.



**HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A.**  
Orientación al cliente de distribución:  
Servicio franquicia rural integrada “minymas” & “mym”

## Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada

### 1.- Presentación de la organización

Datos de la persona de contacto:

Nombre y apellidos: Eva Rodríguez Alonso

Teléfono: 985.98.09.03 e-mail: evar@supermasymas.com

Hijos de Luis Rodríguez S.A. (en adelante HLR) es una empresa familiar de supermercados y distribución de productos de gran consumo, especializada en productos frescos, atención al cliente y servicio personalizado, buscando la mejor relación calidad precio.

Somos una empresa constituida por más de 1.200 trabajadores/as cuya función principal es distribuir productos en el sector de la alimentación, entre nuestros 48 supermercados *masymas* (distribuidos en Asturias y León), 4 Eurocash (Cash & Carry), establecimientos franquiciados y otros establecimientos de distribución.

HLR cuenta con una plataforma logística integral de 25.000m<sup>2</sup>, situada en Mercasturias, donde diariamente se reciben 1000 palets y se preparan 350 pedidos, aproximadamente, realizándose el servicio al cliente en un periodo máximo de 24 horas.

### 2.- Título de la buena práctica

Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada "*minymas*" & "*mym*".

### 3.- Desarrollo de la buena práctica

#### 3.1.- Introducción

HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A. ha detectado, en los últimos años, un cambio en el mercado de la alimentación, en el consumidor y en sus clientes de distribución. Este cambio, ha coincidido en el tiempo con la difícil situación económica del país e HLR ha querido afrontar esta crisis como una oportunidad. Por ello, en el afán de mejorar y responder a las necesidades detectadas en nuestros clientes, se decidió potenciar nuestra línea de distribución a través de FRANQUICIAS INTEGRADAS en nuestra red.

Durante estos últimos años el mercado de la pequeña distribución ha ido cambiando de manera drástica y muy rápidamente, esto ha hecho, que nuestra visión de cadena de supermercados haya calado muy bien dentro de un sistema de venta tradicional que necesitaba un cambio.

HLR es una sociedad que trabaja con pequeños productores locales y a raíz de ese valor, se ha desarrollado la idea de que todos somos una cadena y que para que estos pequeños productores no desaparezcan y con ellos una calidad única, han de mantenerse vivas las poblaciones rurales y con este servicio intentamos contribuir a ello, ya que entendemos que si conseguimos que estos pequeños establecimientos llenos de encanto y recuerdos de infancia de todos nosotros no desaparezcan, no se destruirán empleos en ellos ni la gente tendrá que emigrar por la falta de servicios básicos en las poblaciones rurales. De esta forma aportamos a la cercanía de estos establecimientos, la competitividad necesaria para la subsistencia futura.

Para ello, HLR les facilita una imagen, una integración del sistema informático y la consecuente adaptación al uso de nuevas tecnologías, así como el asesoramiento completo en cuanto a la concepción de módulos, familias de productos, precios de venta, limpieza, conservación,

## Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada

horario, publicidad, etc. Todo ello en conjunto, constituye un Know-How comercial/técnico particular, logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la experiencia en el sector y la política de excelencia implantada en la organización de servicio y atención al cliente.

HLR traslada de forma "blindada" su Know-How comercial/técnico particular a los asociados, tratando así de fomentar el desarrollo de este negocio y equiparlo con los estándares propios.

Dicho Know-How, surge fruto de la experiencia, profesionalidad y formación constante de todos sus empleados, que han hecho posible el mantenimiento y posicionamiento de esta empresa en el sector a lo largo de los años.

En virtud de lo anterior, HLR ha alcanzado un prestigio comercial y el consiguiente fondo de comercio, dado que sus clientes consideran que los establecimientos "*masymas*" son dirigidos por profesionales altamente cualificados e identifican los productos y servicios ofrecidos en dichos establecimientos como garantía de calidad.

### 3.2.- Principales puntos técnicos Know-How

#### • Estructura:

Para la prestación de los servicios objeto de la franquicia, el local del franquiciado, que éste posee en arrendamiento o en propiedad, ha de cumplir una serie de directrices debidamente estudiadas y adaptadas a cada caso en particular que a continuación se detallan de forma genérica.

Partimos de la base de funcionamiento de supermercados "*masymas*" para poder crear dos líneas de negocio: "*mym*" y "*minymas*". Cada una de ellas encaminada a modernizar dos ámbitos del mundo de la distribución tradicional.

- *mym*: tienda por encima de 350m<sup>2</sup>, donde conviven las diferentes secciones de un supermercado, como la frutería, carnicería, charcutería, panadería y pescadería. Se trata de un supermercado donde buscamos la integración total de secciones y cubrir en ese espacio el total de necesidades del cliente.



- *minymas*: es la tienda más habitual, con un tamaño de local menor a 350m<sup>2</sup>, donde lo primordial es el libre servicio en secciones como panadería y frutería, y el servicio del resto de secciones se realiza a través de mural refrigerado.



La distribución y colocación de las diferentes familias en los lineales se realizará mediante planogramas que se enviarán por mail cada vez que se produzca una modificación de dicha familia (alta, baja, reubicación...). Estos planogramas tienen la función de ayudar y transmitir, de una forma sencilla y estructurada, una visión de colocación de familias que estará en continua modernización y renovación según el mercado.



## Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada

- Medios informáticos:

HLR cuenta con un programa informático propio con el que se establecerán comunicaciones con el franquiciado.

La implantación del programa, su mantenimiento y actualización estará siempre bajo supervisión y asesoramiento de nuestros profesionales del Departamento de Sistemas.

El programa informático permite a nuestro cliente obtener una continua actualización de: artículos trabajados, códigos EAN, coste de compra, precios de la competencia, ofertas, control de stock, gestión de pedidos, etc.

Todos estos procesos automatizados optimizan la gestión del tiempo del franquiciado logrando que la mayor parte del tiempo se dediquen al desarrollo del negocio y no a la gestión de los pedidos que debido a su tamaño sería muy pesada y le consumiría muchos recursos.

- Ofertas – Publicidad:

Trimestralmente, HLR comunica al franquiciado un calendario promocional, indicando las diferentes promociones establecidas y su temática. Así mismo, se le facilita un folleto, que llega al cliente final, con ofertas y promociones actuales y que coinciden siempre con aquellas realizadas por la línea matriz “*masymas*”.

Todas las campañas que se plantean en “*masymas*” son trasladadas a la franquicia (Aniversario, Navidad, etc.) así como la cartelería y ambientación concreta de cada una de ellas.

- Suministro:

El servicio de suministro de producto tiene un tratamiento idéntico al de las tiendas propias, con un servicio determinado de recepción de mercancía en tienda siguiendo los protocolos de actuación integrados en nuestro Sistema de Control Interno y de obligado cumplimiento.

La gestión de albaranes en nuestro almacén será en función al siguiente esquema:

- Envío del pedido por el franquiciado a nuestro almacén central a través de la plataforma informática.
- Preparación del pedido con las mismas directrices que una tienda propia que se servirá en el día determinado por ruta y dentro del horario determinado de servicio.
- Envío de factura al franquiciado, mediante el sistema interno de comunicaciones, con el fin que disponga de la factura en el mismo momento que se prepara la mercancía. Con esto se logra establecer también un control inmediato del stock en tienda, ya que el pedido que llega al cliente ya estará introducido en el stock de tienda.

Se logra así, un control inventariado de la tienda.

- Pilares de gestión y seguimiento:

HLR facilita al franquiciado el asesoramiento tanto para la puesta en marcha del negocio como para la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento. Así, la instalación inicial de las mercaderías se realiza por el personal propio de HLR.

## Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada

Entre otros puntos, el horario de apertura para venta al público se determinará en función de las características y necesidades de la zona tras el pertinente estudio de la actividad del lugar.

HLR aconseja a sus franquiciados que realicen una gestión transparente y correcta del negocio haciendo hincapié en sus puntos más básicos tales como contratación de seguros suficientes y con compañías de reconocida solvencia, medidas de seguridad y contraincendios aplicadas, cumplimiento de la legislación alimentaria, así como el cumplimiento de las obligaciones tributarias de toda índole con exactitud y puntualidad.

Se realizan los controles periódicos necesarios para comprobar el cumplimiento de los aspectos más relevantes y se establecen reuniones periódicas entre ambas partes para la mejora continua del servicio de franquicias mediante el intercambio de experiencias, nuevas necesidades detectadas y sugerencias de ambas partes.

HLR cuenta con una persona dedicada en exclusiva al seguimiento, asesoramiento y coordinación entre el franquiciado y los diferentes departamentos de la organización.

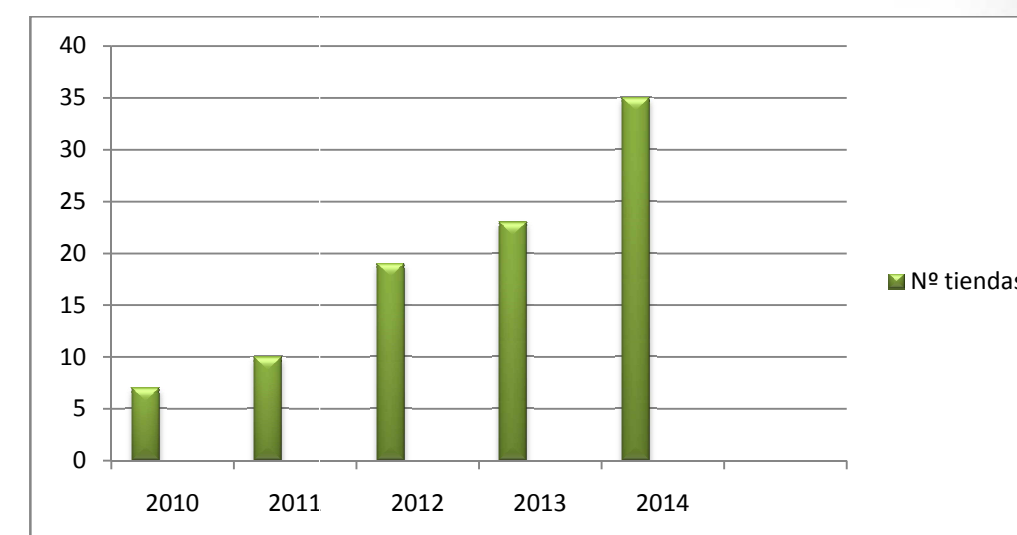
### 4.- Resultados

HLR ha apostado por el desarrollo y mejora de un **servicio diferenciado**, buscando aquella fórmula que combinara adecuadamente calidad, perdurabilidad y rentabilidad.

Perfecta prueba de que este nuevo concepto es lo que necesitaban estas localizaciones, es que en tan poco tiempo (4 años), ya son más de 30 los establecimientos adheridos a la enseña que conjugan nuestros valores de calidad, cercanía y mejora continua.

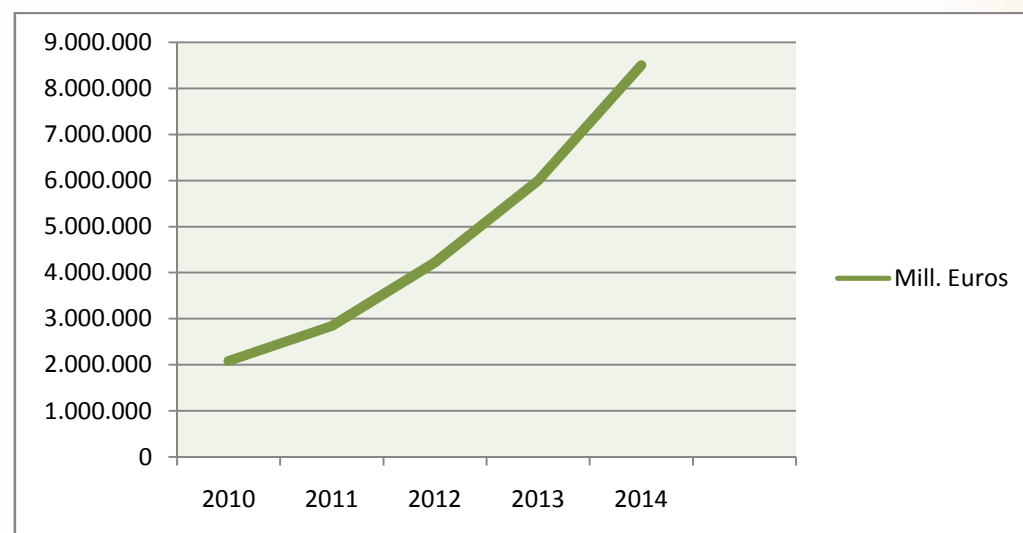
Esta apuesta, tras años de mejora continua, inversión e implicación del personal propio y de los propios franquiciados, demuestra su éxito por las cifras que se describen a continuación, y aunque no sea la línea de negocio con más alta rentabilidad de HLR, sí constituye y aporta otros valores por los que apostamos: **un futuro entre todos**.

### Evolución del número de tiendas *mym - minymas*



## Orientación al cliente de distribución: Servicio franquicia rural integrada

### Evolución de ventas a Franquicias Integradas



#### 5.- Lecciones aprendidas

El éxito de nuestra buena práctica ha consistido en el enfoque personalizado que le damos a cada cliente. No se trata de una línea de franquicias al uso.

Queremos transmitir a nuestros franquiciados el sentimiento de pertenencia a la Organización, en base a una atención personalizada, un compromiso y responsabilidad hacia ellos, una actitud positiva y resolutiva que permita crear empatía, de manera que nuestra diferenciación sea la suya propia.

Esta diferenciación ha sido la clave del éxito, gracias a la mejora e innovación de nuestros servicios que nos ha permitido evolucionar en el mercado y orientarnos siempre a las necesidades de nuestros clientes.

#### 6.- Transversalidad

Con este proyecto, hemos querido trasladar un nuevo concepto de tienda de alimentación de proximidad. Se trata de poder modernizar a las tiendas tradicionales que se han quedado estancadas en el tiempo, dándoles las herramientas necesarias para poder continuar con su actividad, pero con unas directrices marcadas desde un punto de vista de un franquiciador como HLR.

Entendemos que esta buena práctica desarrollada, supone una oportunidad de crecimiento y mejora, tanto para una empresa similar a la nuestra en la que se ven incrementadas significativamente las ventas, como para pequeños y medianos establecimientos minoristas a quienes aportará un desarrollo empresarial importante.

Así mismo, hemos visto también una oportunidad para aquellas personas emprendedoras que quieren entrar en el mundo empresarial y tienen falta de información, miedos o inseguridades. El hecho de no estar solos, estar guiados y asesorados por una empresa con experiencia en el sector, les proporciona más seguridad y confianza para emprender, que de otra manera quizás no realizarían.

## ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE MADRID (ICO GAM)



La Oficina Electrónica de los Gestores Administrativos (OEgAM):  
apostando por el desarrollo telemático y la e-Administración





## 1. Presentación de la organización

Rubén Galán, director de Sistemas de Información del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid (ICOGAM).

Contacto: [directorinformatica@gestoresmadrid.org](mailto:directorinformatica@gestoresmadrid.org)  
(+34) 91 541 12 13

El Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid (ICOGAM) es una entidad de Derecho Público que agrupa a los profesionales de la gestoría administrativa de la Comunidad de Madrid (CAM), Ávila, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Segovia, velando por sus intereses y por el correcto desarrollo de su labor profesional de cara a los ciudadanos y a las Administraciones Públicas. Los gestores administrativos son profesionales altamente cualificados en posesión de una licenciatura en Derecho, Empresariales, Económicas o Ciencias Políticas, que para ejercer la profesión deben superar un examen oficial del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Las áreas de trabajo - dirigidas a particulares, autónomos, pequeñas y medianas empresas (PYMES) y sociedades - de son: fiscal, laboral, tributario, extranjería, registros de la propiedad y mercantiles, tráfico, transportes, protección de datos, prevención de riesgos laborales, industria, licencias y cualquier trámite ante las distintas administraciones. En la CAM, los gestores administrativos dan servicio a 70.000 PYMES y autónomos.

- 1.008 profesionales colegiados
- 80 empleados del ICOGAM
- 5 delegaciones
- 8 sedes

## 2. Título de la buena práctica

La Oficina Electrónica de los Gestores Administrativos (OEgAM): apostando por el desarrollo telemático y la e-Administración.

## 3. Desarrollo de la buena práctica

Los gestores administrativos son representantes e intermediarios entre empresas y ciudadanos ante las Administraciones Públicas. El punto de unión es la necesidad que tienen los mencionados de cumplir con las distintas obligaciones ante las administraciones públicas. Cabe señalar que tan solo en la CAM un total de 1.008 colegiados asesoran a más del 70% del tejido empresarial.

El papel de intermediación de los gestores administrativos se ejerce tanto a través de la representación física como a través de plataformas telemáticas que conectan directamente con las Administraciones Públicas, gracias al avance de la e-Administración en España.

El ICOGAM se distingue por ser el colegio de su ramo que más recursos ha invertido en los últimos años en tecnologías para dotar a sus profesionales de las más avanzadas herramientas que les permitan posicionarse a la vanguardia de los servicios profesionales y convertirse en aliado de excepción para las Administraciones Públicas en el cumplimiento de su misión de servir de canal prioritario de introducción de la e-Administración en España. La referencia legal para el desarrollo de los servicios electrónicos es la propia Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, enmarcada bajo las directrices de la transposición de la Directiva de Servicios en el Mercado Interior (2005) y la Agenda Digital para Europa y España.



En España, el ICOGAM se adelanta a la normativa en tanto que a día de hoy aún no se ha producido una transposición total de la Directiva 2006/123, relativa a los servicios en el mercado interior (comúnmente conocida como la Directiva de Servicios), referida al ámbito que tiene como fin la modernización de los colegios profesionales, de manera que se consigan los avances necesarios para la consecución de una e-Administración de calidad y “sin papel”.

En consecuencia, los gestores administrativos, a través del ICOGAM, tomaron las riendas, se anticiparon a la obligatoriedad del marco legislativo y en el año 2008 pusieron en marcha la **Oficina Electrónica de los Gestores Administrativos de Madrid (OEgAM)**. Se trata de una plataforma que permite realizar trámites telemáticos y conecta con diferentes organismos de la Administración Pública de manera inmediata, dando eficacia, seguridad y máximas garantías a la gestión. Se accede mediante un carnet nominativo expedido por el ICOGAM y con firma digital. Esta plataforma supuso el paso de la tramitación tradicional de expedientes a la moderna tramitación que exigen las nuevas tecnologías, las administraciones y los ciudadanos.

## Despliegue de OEgAM / Hitos destacados

El desarrollo de esta plataforma surge de la necesidad de adaptación a los avances en e-Administración. En 2006 se inicia el proceso que culminará con OEgAM I en 2008. Inicialmente, el ICOGAM estableció una doble línea de trabajo. Por un lado, se analizaron las necesidades de los colegiados y las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos y, por el otro, se atendieron a los requerimientos de la administración; en concreto, los relativos a los trámites administrativos relacionados con tráfico. En 2007, la Jefatura Central de Tráfico y el Consejo General de Gestores Administrativos de España firmaron un convenio de colaboración para facilitar a los ciudadanos la realización de trámites telemáticos en esta área.

La plataforma se planteó como un proyecto escalonado y de aplicación gradual, con funcionalidades que permitieran utilidades aplicables a otro tipo de trámites y gestiones además de los realizados con la Dirección General de Tráfico (DGT). Se trataba de un proyecto de futuro que garantizara la interoperabilidad con las distintas Administraciones Públicas. Para llevarlo a cabo, el ICOGAM y el resto de colegios de gestores administrativos de España establecieron un sistema de trabajo coordinado con la DGT. El objetivo era reducir tiempo, desplazamientos y papel, así como el enorme coste que suponían los errores a la hora de introducir los datos, manejar expedientes y toda la documentación en formato físico.

Tras el cumplimiento de las auditorías establecidas por la DGT, en 2008 arranca la plataforma OEgAM 1 que permite la matriculación telemática de vehículos por parte de los gestores administrativos a través de una plataforma propia, si bien en aquel momento de gestión externa.

El siguiente hito significativo se sitúa en el año 2010 cuando la plataforma de tramitación telemática amplía notablemente la interoperabilidad al incorporar nuevas funcionalidades reconvirtiéndose en OEgAM 2. En ese momento, el ICOGAM cuenta con un software propio, códigos fuente y soporte colegial, además de ser interoperable, que cumpliendo con el Marco Europeo de Interoperabilidad y garantiza la interoperabilidad con los sistemas de las Administraciones Públicas.

En sus inicios, OEgAM 1 permitía realizar matriculaciones y transmisiones en formato PDF, solicitud de información (AVPO) y gestión de tasas. Con la puesta en marcha de OEgAM 2, la plataforma ofrece la posibilidad de realizar nuevos trámites como matriculaciones y transmisiones telemáticas, bajas de vehículos, justificantes profesionales, duplicados, solicitud de placas, legalizaciones, sanciones, e-ITV, presentación impuesto 576, informe INTEVE y AVPO, entre otras.



En términos generales, la puesta en marcha la plataforma ha supuesto una inversión de más de veinte millones en los casi siete años que lleva en funcionamiento y ha pasado de una plantilla de dos personas a más de ochenta profesionales altamente cualificados.

#### Dificultades y soluciones en el uso de la plataforma

El ICOGAM desplegó todo un sistema de comunicación y formación dirigido a los usuarios de la plataforma con el objetivo de garantizar un correcto acceso al sistema. Las auditorías de calidad de las Administraciones Públicas y las actualizaciones técnicas han hecho necesario establecer cauces de comunicación permanente con los colegiados y soporte técnico permanente.

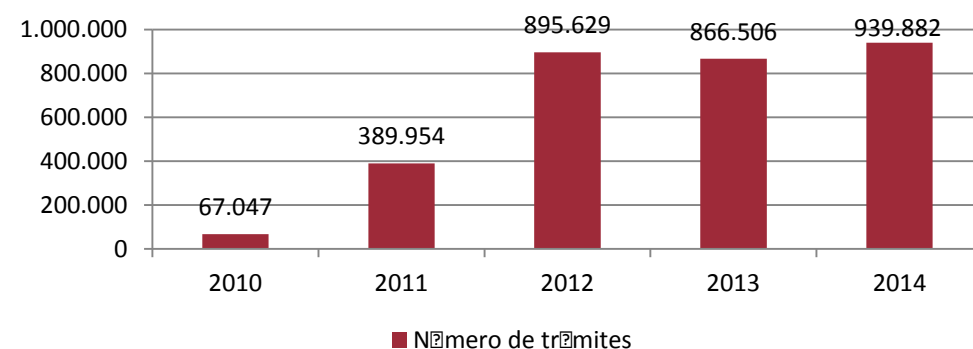
Los servicios de gestión telemática que ofrece un gestor administrativo lo hace desde la plataforma. En esto, hay un primer nivel de garantía, en tanto que el ICOGAM –propietario de la plataforma- es una corporación de derecho público y todos los servicios online que sus colegiados ofrecen a sus clientes los ofrecen porque existe una autorización previa y una línea de colaboración abierta entre el ICOGAM y las distintas Administraciones Públicas.

En segundo término, los servicios ofrecidos a través de la plataforma OEgAM, cumplen con los requisitos de la Ley Orgánica de Protección de Datos, teniendo sus bases de datos registradas en la Agencia Española de Protección de Datos. Para ello, el Colegio ofrece un servicio hecho a medida de los colegiados para el cumplimiento de las obligaciones marcadas por esta normativa con personal especializado en la materia, servicio que a su vez puede extenderse a los clientes.

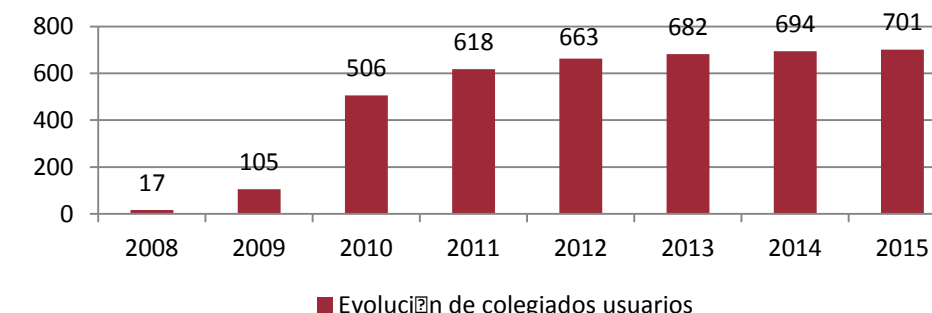
Por otro lado, cabe señalar que el ICOGAM es Autoridad de Registro de Certificados Digitales auditada y reconocida por la empresa Firmaprofesional, empresa certificadora de firma digital. Respecto a los sistemas informáticos de tramitación, OEgAM (auditada por la DGT del Ministerio del Interior) cuenta con todos los mecanismos de seguridad requeridos por las Administraciones, no sólo para el tratamiento de datos sensibles de personas físicas y jurídicas, sino también para el acceso de OEgAM a los propios sistemas informáticos de gestión de las Administraciones con las que trabaja el Colegio. Por añadidura, el ICOGAM ha dado un paso más con la implantación de la norma de seguridad más avanzada en cuanto a garantizar la seguridad de la información que el Colegio maneja de los clientes a través de la certificación de la ISO 27001 que está en proceso.

#### 4. Resultados obtenidos

En términos cuantitativos, en los siete años de funcionamiento los trámites en tráfico han supuesto la realización del 98% de las matriculaciones de vehículos de la Comunidad de Madrid, lo que supone en total más de seis millones de trámites. Cabe destacar el incremento de trámites que se produjo con el paso de OEgAM 1 a OEgAM 2, con la incorporación de nuevas funcionalidades:



También es llamativa la evolución de los colegiados ejercientes que usan la plataforma: han pasado de 15 colegiados en 2008 a 701 en 2015, un 97,86% de crecimiento en 7 años.



Antes del lanzamiento de esta plataforma telemática el gestor administrativo tenía que realizar ocho trámites en persona con cuatro administraciones implicadas para matricular un vehículo. El tiempo que se tardaba en realizar todo el trámite podía ir desde dos días hasta tres semanas. Sin embargo, tras la puesta en marcha de OEgAM el gestor realizar los trámites necesarios de forma telemática, con lo que el periodo de matriculación se reduce a menos de cinco minutos, un 600% menos del tiempo que era necesario previamente a OEgAM. Por lo tanto, los ciudadanos reciben simplificación, eficiencia, facilidad e inmediatez en sus relaciones con la Administración Pública.



Respecto a los resultados cualitativos que supone la plataforma OEgAM, en poco más de un lustro la plataforma ha supuesto el paso de miles de presentaciones de trámites en papel, con la consecuente generación de colas a ciudadanos en la Administración Pública, a un solo click en pocos minutos. Y no menos importante, un ahorro medioambiental incalculable al reducir desplazamientos innecesarios y uso exacerbado de papel, entre otros intangibles.

La puesta en marcha de OEGAM se planteó como un tren con muchos vagones. Aunque las gestiones relativas a tráfico fueran la locomotora, sus utilidades son aplicables a otros trámites y gestiones. Se trata de un proyecto escalonado al que se han ido incorporando nuevas funcionalidades, como las ya citadas en materia de tráfico, y otras referidas a trámites de extranjería, tributos o Seguridad Social, entre otras.

Como muestra de ello, cabe destacar que el ICOGAM ha acudido en dos ocasiones al Comité Económico y Social Europeo (CESE), concretamente a la Sección Especializada de Mercado Único, Producción y Consumo y al Grupo de Estudio Permanente de Agenda Digital, para mostrar el desarrollo telemático del colegio como caso de éxito de la implementación de la Directiva de





Servicios y de colaboración con las administraciones públicas en el desarrollo de la e-Administración.

## 5. Lecciones aprendidas

El ejercicio de la profesión de la gestión administrativa ha experimentado un antes y un después gracias a la plataforma OEgAM, tanto desde el punto de vista de los colegiados como del Colegio. Un cambio paradigmático que ha modernizado al colectivo, ha servido para mejorar los sistemas de comunicación y formación, y ha enseñado a ser capaces de anticiparse a las necesidades tanto de las administraciones públicas como de los propios clientes.

El paso a una moderna gestión de trámites adaptada a lo digital y a la e-Administración ha sido reto de enorme calado para el ICOGAM en el sentido que ha supuesto una enorme transformación de la cultura corporativa del colegio profesional y de la profesión. Dejar atrás “el papel” no sólo ha significado un esfuerzo de adaptación y reciclaje profesional de los gestores administrativos, sino también una enorme inversión en capital humano con un perfil acorde a los nuevos requerimientos de tramitación electrónica.

## 6. Transversalidad

El éxito de la plataforma es paralelo al éxito de implantación de la e-Administración en España. La extensión de este modelo a otros colectivos sería un gran impulso social. Los convenios con entidades semiprivadas son exportables y generarían muchos cambios positivos en las Administraciones Públicas que redundarían en beneficio para la ciudadanía. Sin embargo, en el mercado no existe un programa que cumpla con los requisitos establecidos por las Administraciones Públicas para el tipo de trámites que se realizan, en gran medida debido a la falta de transposición total de la Directiva de Servicios. Por ello, la plataforma electrónica del ICOGAM es un excepcional modelo que muestra como los colegios profesionales pueden generar herramientas que sirvan como elemento motriz y caldo de cultivo para que la Administración promueva y fomente la e-Administración. Se trata, en definitiva, de reducir la brecha existente entre los ciudadanos y los organismos de la Administración Pública.

El ICOGAM no solo ha hecho una apuesta fuerte por promover y desarrollar ampliamente la administración electrónica, especialmente en el ámbito de tráfico, sino que su tesón es extrapolar este modelo a otros ámbitos, como es el caso concreto de los procesos de adquisición de la nacionalidad española en virtud del supuesto de adquisición por residencia y opción.

Siguiendo el modelo de la plataforma OEgAM, también otras profesiones (abogacía, farmacéuticos, médicos, arquitectos, ingenieros, entre otros) representadas por sus propios colegios profesionales tienen la capacidad y las funciones para generar plataformas electrónicas que permitan interconectar y hacer más eficientes los trámites con las Administraciones Públicas, de manera que las complejas relaciones entre estas y los ciudadanos y la sociedad civil sean más simples, más cercanas, más útiles y, por lo tanto, de mayor calidad.

También el ámbito privado puede adoptar modelos de cooperación público-privada que redunden en una aceleración de la Agenda Digital y que acerquen a los consumidores al entorno digital. El ofrecer servicios a través de plataformas electrónicas que aumenten la eficacia y reduzcan los tiempos de espera aporta un valor añadido del servicio prestado al consumidor, así como un posicionamiento clave en la relación de las compañías con la Administración Pública al cumplir las directrices de la implementación de la Agenda Digital.



**INDUSTRIA DE TURBOPROPULSORES, S.A.**  
Cuando los “Pequeños Detalles” se convierten en clave para mejorar la satisfacción del cliente, lecciones aprendidas



## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **NOMBRE ORGANIZACIÓN:** INDUSTRIA DE TURBOPROPULSORES S.A
- **PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS:**
  - ✓ I+D, Diseño y Desarrollo: Turbinas, compresores, sistemas de escape y toma, instalaciones y sistemas externos y controles
  - ✓ FABRICACIÓN DE COMPONENTES: Estructuras fabricadas complejas, Discos y ejes de turbina, rotores de compresor, sellos de laberinto, carcasas, álabes, tuberías y conductos y eliminación de material no convencional
  - ✓ SERVICIOS EXPERIMENTALES: Prueba de motor, prueba de subsistemas, pruebas de componentes, diseño y construcción de instalaciones de prueba y Banco de pruebas
  - ✓ SOPORTE EN SERVICIO: Ingeniería, reparación, banco de pruebas y mantenimiento en línea.
  - ✓ INVESTIGACIÓN
- **ACTIVIDAD:** DISEÑO, FABRICACIÓN, MONTAJE Y MANTENIMIENTO DE MOTORES AERONAÚTICOS E INDUSTRIALES
- **CLIENTES Y MERCADOS:**



- **NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS:** 3.065 Personas
- **OTROS DATOS RELEVANTES:**



- **PERSONA DE CONTACTO:** JESUS MURGA BARAÑANO
- **TELÉFONO DE CONTACTO:** 94 466 22 02
- **E-MAIL DE CONTACTO:** [jesus.murga@itp.es](mailto:jesus.murga@itp.es)



## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### 2. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

**Cuando los “Pequeños Detalles” se convierten en clave para mejorar la satisfacción del cliente, lecciones aprendidas.**

En ocasiones, cuando el enfoque del cliente no es nítido y se miran los procesos desde dentro y no desde fuera, puede ocurrir, como le ha pasado a ITP, que los problemas o asuntos que a primera vista parecen menos complejos resultan los más problemáticos. Las organizaciones con grandes retos tecnológicos por delante, pueden caer en el error de despreciar o prestar menos atención a los aspectos más sencillos o triviales, los “Pequeños Detalles”

### 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

#### Antecedentes

ITP es una empresa que trabaja en el sector aeronáutico, investiga, diseña y fabrica piezas de alta complejidad técnica y muchos requisitos de calidad y seguridad, piezas que vuelan. ITP en 25 años de existencia ha superado grandes retos en el diseño y fabricación de componentes, consiguiendo realizar cada vez piezas con un mayor grado de complejidad técnica, pasando del diseño y fabricación de piezas estáticas a piezas críticas que giran a altas velocidades y sometidas a altas temperaturas. En este camino de esfuerzo es importante no perder la perspectiva y estar continuamente enfocado para cubrir todas las necesidades del cliente y no olvidarse de los “Pequeños Detalles”. ITP en 2012 vivió un incidente con un cliente, por los “Pequeños Detalles”, lo importante es que supo reaccionar de manera adecuada y convertir el problema en oportunidad.

#### El problema

Rolls-Royce, fabricante de motores de avión y uno de los clientes más importantes de ITP, clasifica a los proveedores en base a las siguientes categorías: Class Leading, Standard, Substandard, Unsatisfactory (de mejor a peor), además Roll Royce tiene un proceso para incluir a un proveedor en situación “Red Flag”, si el proveedor se mantiene en “Unsatisfactory” durante un periodo de tiempo. El 12 de septiembre de 2012, ITP que contaba con unos completos sistemas de control y verificación de las operaciones más complicadas para la fabricación de componentes de vuelo, entra en situación “Red Flag” con el cliente Rolls-Royce. Lo cual obligaba a ITP a hacer un análisis profundo de sus problemas de calidad y paralizar las entregas durante 24 horas, por requerimiento de cliente. En dicho momento la puntuación o scorecard facilitada por el cliente para valorar la calidad de las entregas de ITP era del 58%.

#### El análisis

La primera acción por parte de ITP ante esta situación, fue montar un gabinete de crisis liderado por los directores a más alto nivel y la focal point de calidad para el cliente Rolls-Royce. La primera decisión tomada fue la de aumentar el plazo de paralización de entregas de manera voluntaria de 24 a 48 horas, para “Proteger al Cliente”, aunque ello pudiese afectar negativamente a la cuenta de resultados. Este gabinete de crisis realiza un profundo análisis de la situación de los diferentes problemas que habían llevado a ITP a dicha situación. El comité de crisis durante las primeras semanas se centró en dar respuesta al cliente, con dos reuniones diarias, mañana y tarde durante los primeros días, y reporte semanal al cliente de la situación.

#### Las conclusiones

Del análisis realizado, se obtuvo una conclusión determinante, se había puesto el foco en controlar instalaciones tecnológicamente punteras y los procesos más complejos y críticos de la fabricación de estos componentes de alta tecnología, y se habían perdido de vista los “Pequeños Detalles” como: manipulación, embalaje, etiquetado, etc. También se habían centrado los esfuerzos en el desarrollo y control de las actividades gestionadas internamente, dando menos importancia a los aspectos externos. En base a este diagnóstico se definió un plan, denominado “Back to Basics”, en el que como se explicará a continuación se ponía el foco en dar respuesta al cliente y mejorar la situación. Así como buscar buenas prácticas que sirvieran a la organización para evitar situaciones como esta.



## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### La solución y la oportunidad de mejora



El plan de trabajo “Back to Basics” consistió en lo siguiente:

- **Crear muro de contención del problema:** se trataba de dar una respuesta ágil al cliente y se determinó que hasta que el proceso estuviese controlado, para el cliente Rolls-Royce se hacía doble inspección de todos los componentes y todos los parámetros (Inspección 200%), lo que se llamó “Proteger al Cliente”. Durante este periodo se generó una etiqueta de inspección especial que identificaba a los componentes con inspección 200% y que servía al cliente para identificar las piezas que se habían entregado después de haber tomado esta medida. La inspección 200% se mantuvo durante 6 meses consecutivos hasta que se consiguió el nivel de 0 defectos durante 6 semanas consecutivas. Además, de manera adicional, se envió a las instalaciones del cliente a inspectores de ITP para realizar estas mismas tareas con las piezas que ya se habían entregado.
- **Mejora del proceso de embalaje y etiquetado:** Se parte de una herramienta ampliamente utilizada en ITP, pero para procesos más complejos, el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) y se concluye que no se habían definido con suficiente detalle algunos procesos de manipulación y embalaje. Se definen nuevas gamas de manipulación y embalaje para las principales familias de componentes, con utilización de medios que garantizaran la seguridad de la pieza (utilización de espumas en interior de embalaje, flejes de anclaje, etc.). las gamas definidas son muy visuales con utilización de fotos y de fácil interpretación para cualquier persona. Además, de manera adicional, se impartió una formación a todas las personas implicadas en la manipulación y embalaje de piezas. Otra medida más estructural fue realizar un cambio organizativo, pasando la responsabilidad del embalaje final de las piezas a producción en lugar de hacerlo almacén. Con el fin de dar la responsabilidad al área que mayor conocimiento tiene de los componentes y más puede cuidar su protección.
- **Mejora de la cadena de suministro:** Se vio la necesidad de establecer un mayor control sobre los proveedores, y establecer un sistema de seguimiento parecido al que Rolls-Royce establece sobre ITP. Para ello se creó un área específica “Supply Chain Quality”, que a día de hoy cuenta con un completo y efectivo sistema de evaluación de proveedores, con valoración mensual de los mismos mediante scorecard de los principales KPI's y el establecimiento de planes de acción cuando el proveedor entra en situación crítica.
- **Proceso de montaje:** El proceso de montaje, es un proceso muy manual y con muchas posibilidades de error humano, por lo que se vio la necesidad de establecer mayor control. Una de las medidas más importantes que se tomaron fue la de utilización de llaves de apriete inteligentes, con grado de apriete programado e impresión de etiqueta que se anexa a la pieza para hacer visible el par de apriete aplicado. Además se lanzó un proyecto para controlar el FOD (Foreign Object Damage) o el daño por objetos extraños, con medidas para restringir la posibilidad de desprendimiento de objetos por parte del propio operario (ropa de trabajo sin botones, prohibido uso de artículos colgantes, etc.), y medidas de control de piezas a ensamblar (sustituyendo cajas con grandes cantidades de tornillos, arandelas, etc. por packs de tornillos, arandelas, etc... previamente contados y ajustados a necesidades de la línea de montaje).
- **Concienciación de la integridad del producto:** Se traslada a toda la organización la importancia de no olvidarse de los “Pequeños Detalles” y de las repercusiones que el trabajo diario tienen en la seguridad de las personas, mediante una formación con un formato muy gráfico. Esta formación que se impartió a todos los niveles de la organización, desde dirección hasta operarios, pasando por mandos intermedios, actualmente está incluida de manera estructural en el plan de formación de ITP. También se impartió esta formación a los proveedores más importantes (100 proveedores aproximadamente)

## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- **Enfoque preventivo:** Del análisis realizado se comprobó que ITP tenía unas altas capacidades reactivas y que actuaba adecuadamente ante situaciones urgentes o graves, pero también se vio la necesidad de reforzar el enfoque preventivo. En línea con esta conclusión se decidió hacer una revisión de los AMFES, muy centrados en las operaciones críticas o de mayor complejidad para hacer un AMFE más transversal, incluyendo todas las operaciones, desde el acopio hasta la entrega, teniendo en cuenta los “Pequeños Detalles”.
- **Extensión a otras áreas:** Con el fin de sistematizar todas estas mejoras, se revisó el procedimiento de mejora continua de ITP, especificando el uso de diferentes herramientas de análisis para cada situación. Todo ello con un enfoque más transversal y teniendo en cuenta el conjunto de operaciones y las interrelaciones. Además se contrató a una persona experta en dichas herramientas, que actualmente dinamiza la mejora continua en todo el grupo ITP.

### Los medios

Para poner en marcha todas estas medidas, centradas en resolver el incidente con Rolls-Royce, se invirtió aproximadamente 6 meses. Algunas de estas medidas fueron coyunturales para dar respuesta al cliente de manera inmediata, pero como el objetivo era aprender de los errores, se han puesto en marcha muchas medidas estructurales, que aún siguen consolidándose en ITP. Además para poner en marcha estas mejoras, se realizó una importante inversión económica:

- Se invirtieron 154.000€ en realizar el doble checking in situ, más el coste de las personas desplazadas a cliente
- Se invirtieron 140.000€ en llaves inteligentes de apriete
- Se invirtieron más de 1.000 horas de personas a todos los niveles de la organización trabajando en mejorar
- Se invirtió en la contratación de una nueva persona
- Se invierten más de 1000 horas/año en formación en mejora con los nuevos conceptos
- Se invierten más de 1.000 horas/año en análisis y puesta en marcha de medida preventivas.

### 4. RESULTADOS

En relación con la situación del cliente, el resultado fue clarísimo, en Marzo de 2013 Rolls-Royce envía una carta de reconocimiento a ITP por el esfuerzo realizado con el proyecto “Back to Basics” y el resultado logrado. Así mismo, Rolls-Royce comunica a ITP que lo **toma como referencia para utilizarlo como ejemplo de buena práctica para otros proveedores**. ITP pasa de estar en situación “Red Flag” a ser “Class Leading”, máxima valoración que otorga Rolls-Royce, clasificación que se ha mantenido de manera continuada hasta el momento actual. Pasando de tener un valoración de calidad del **58% a una valoración del 96%**.

Este nivel de confianza alcanzado con Rolls-Royce se ha traducido en la consecución de un buen número de **delegaciones por parte del cliente** en:

- Aprobación de IPA (inspección de primer artículo)
- Aprobación de concesiones (desviaciones o incumplimientos de requisitos)
- Aprobación de cambios de concesiones y de diseño
- Aprobación de data card de procesos especiales (hoja de especificación de datos de procesos especiales)
- Aprobación de suministradores y cambio de fuente
- Aprobación de materiales

Estas autorizaciones suponen lograr una **mayor responsabilidad, autonomía y agilidad en el proceso de diseño y fabricación**, pero sobre todo, es una manera de reconocer la confianza de un proveedor. Las delegaciones solo se conceden a los proveedores que han demostrado una alta calidad de productos y servicios.

En 2013 Rolls-Royce pidió a ITP que explicara a una empresa japonesa, importantísimo proveedor de Rolls-Royce, la experiencia en delegaciones conseguida por ITP, en gran medida por el proyecto “Back to Basics”.



## BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Los Responsables de esta empresa estuvieron durante 2 días en ITP conociendo en detalle la gestión de las delegaciones.

Otro resultado directo con el cliente Roll-Royce ha sido la asignación de nuevos importantes contratos como los proyectos: TREN XWB97K, TREN 1000-TEN, HP/IP, BR 710 y BR715.

El Resultado a nivel de organización, se ha traducido en cambio de enfoque del concepto de calidad reactiva a calidad preventiva, y a nivel de datos de calidad se ha conseguido los siguientes resultados:

|                   |                                      |
|-------------------|--------------------------------------|
| Escapes a cliente | Una reducción del 52% de 2012 a 2014 |
| Concesiones       | Una reducción del 20% de 2012 a 2014 |

Como se puede ver en los datos, la piezas entregadas mal (Escapes a cliente) o con algún incumplimiento menor (siempre previamente aprobado por cliente o la autoridad delegada) han mejorado sustancialmente, en línea con el enfoque preventivo de calidad de ITP.

Por supuesto las medidas puestas en marcha han tenido repercusión en la satisfacción del cliente Rolls-Royce:

|             | 2012 | 2014              |
|-------------|------|-------------------|
| Rolls-Royce | 67%  | 96% Class Leading |

Este nivel de excelencia también ha sido apreciado por otros clientes, a final de 2013 ITP consigue el reconocimiento **Supplier Gold por parte del cliente Pratt&whitney**. Los requisitos para optar a este premio son, entre otros, tener cero escapes de calidad y un OTD (On Time Delivery) mayor del 95%. Sólo 34 de los 300 suministradores son SUPPLIER GOLD

### 5. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas de esta experiencia, y que sin duda a día de hoy están totalmente interiorizadas en ITP son las siguientes:

- No despreciar los “Pequeños Detalles” y analizar los procesos de manera transversal y con un enfoque más abierto considerando las repercusiones para el cliente y la importancia de los proveedores.
- Es mejor invertir en prevención, que invertir en contención.
- No dar por hecho que todas las personas van a aplicar el mismo criterio para realizar una tarea por simple que parezca, buscar la máxima sistematización, tanto para las operaciones críticas y complejas como para las básicas.
- Tener una mayor sensibilidad hacia las consecuencias que puede generar un fallo, tanto en una operación crítica, como básica, ya que el resultado puede ser igual de catastrófico.
- Un problema bien gestionado es una oportunidad de oro para fidelizar al cliente.
- Los “Pequeños Detalles” son cada vez más importantes para el cliente, incluso en productos de alto contenido tecnológico.

Lo que no hay que hacer es menospreciar los “Pequeños Detalles”. Es un riesgo para las empresas de alto componente tecnológico y muy centradas en el desarrollo de las partes más complejas del proceso.

### 6. TRANSVERSALIDAD

La causa del problema de ITP puede estar muy centrada en el esfuerzo tecnológico que la compañía ha tenido que hacer para lograr diseñar y producir turbinas de baja presión y sus componentes, pero cualquier organización puede caer en el error de olvidar los “Pequeños Detalles” y las consecuencias que los errores más triviales tienen para el cliente.



**GRUPO PIQUER**  
Opina y consume gratis



## 1. Presentación de la organización

|                                    |                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre:                            | Grupo Piquer                                                                                                                                                                                                   |
| Actividad:                         | Enseñanza y formación                                                                                                                                                                                          |
| Principales productos y servicios: | Colegio de Verano; Tutorizaciones escolares; Formación universitaria; Formación e inserción laboral (Piquer Ori, SIAP, etc.); Formación y servicios a las empresas; Escuela Activa (innovación educativa).     |
| Clientes y mercados:               | En los últimos 10 años, más de 25.000 alumnos de Aragón, con alcance nacional en los meses de julio y agosto en el Colegio de Verano.                                                                          |
| Media de trabajadores:             | 50                                                                                                                                                                                                             |
| Dirección:                         | Luis Vives, 4 y 6. 50006 Zaragoza                                                                                                                                                                              |
| Teléfono:                          | 976 353 086                                                                                                                                                                                                    |
| Correo electrónico:                | piquer@grupopiquer.com                                                                                                                                                                                         |
| Director General                   | Miguel Ángel Heredia García                                                                                                                                                                                    |
| Persona de contacto:               | David Ariño Gil. Director                                                                                                                                                                                      |
| Reconocimientos:                   | Certificación en ISO 9001 y 14001; Distinto de Calidad en el Consumo, expedido por la Dirección General de Consumo; Sello Excelencia Aragón Empresa del Instituto Aragonés de Fomento, como empresa fundadora. |

## 2. Título de la buena práctica

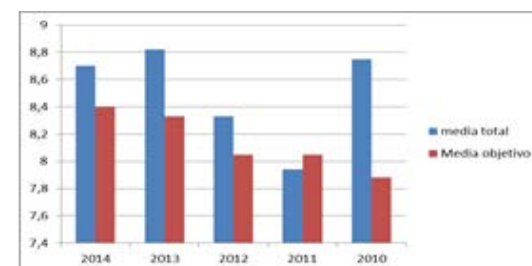
*Opina y consume gratis.*

## 3. Desarrollo de la buena práctica

### 3.1 Evolución de la obtención de información de los clientes, mercado y sociedad

Piquer desde sus orígenes concedió una máxima importancia a conocer las opiniones de sus clientes tanto a cerca del servicio prestado como de los intereses, necesidades o expectativas.

En el gráfico de la derecha se muestra un resumen de las valoraciones de los clientes; segmentadas por producto en la tabla inferior.



|      | Alumnos preuniversitarios | Alumnos universitarios | Formación ocupacional | Media Total | Media objetivo |
|------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|----------------|
| 2014 | 8,73                      | 8,58                   | 9,28                  | 8,70        | 8,40           |
| 2013 | 8,73                      | 8,43                   | 9,14                  | 8,82        | 8,33           |
| 2012 | 8,83                      | 7,80                   | 8,80                  | 8,33        | 8,05           |
| 2011 | 8,70                      | 7,53                   | 8,25                  | 7,94        | 8,05           |
| 2010 | 8,80                      | 8,13                   | 9,12                  | 8,75        | 7,88           |

El proceso de obtención de esta información ha ido evolucionando ganando en alcance y sistematización:

- 1984-1992: Dirección a través de sondeos de satisfacción al 100% de los alumnos.
- 1993: creación del Dpto. de Atención al Cliente para la gestión específica de la relación con los clientes.
- 1995: reuniones periódicas y sistemáticas para canalizar directamente las necesidades de los alumnos.
- 1997: dotación presupuestaria específica para acciones de mejora de las relaciones con los clientes.
- 2000: implantación del sistema de Calidad de acuerdo con la norma UNE-EN-ISO 9001, el Dpto. de Atención al Cliente entra a formar parte del Comité de Calidad.
- Desde 2004: para darle mayor difusión al Dpto. de Atención al Cliente y conseguir una mayor interacción con los alumnos, se llevan a cabo acciones masivas de presentación a todos los grupos obsequiando a los clientes: diccionarios de inglés, material de escritura y escolar, golosinas, etc.
- Desde 2006 se realiza una medición específica de la satisfacción de los padres de los alumnos.
- Desde 2008 se establece un protocolo para conocer las opiniones de la sociedad, y no sólo de los clientes.
- En 2009 se introducen como canal de recepción de información las redes sociales.
- En 2010 se informatiza el proceso de obtención de la información, de tal manera que se dispone de los resultados de manera instantánea, y permite conclusiones y actuación inmediatas.
- Desde 2011 se reducen al máximo las posibles reclamaciones de los clientes, tanto con la mejora de los procesos que las generaban como con la pronta detección de posibles incidencias.
- Desde 2012 las quejas y reclamaciones son prácticamente inexistentes. Se introduce como canal de comunicación con los clientes los grupos de WhatsApp.
- A finales de 2013, dado que la información que llega por el buzón de sugerencias es nula, se renueva la imagen del mismo con una presencia más estratégica, llamativa y actual.
- En la revisión anual del sistema integral de gestión de la calidad, en diciembre de 2014 se evalúa toda la información de entrada por la totalidad de los canales, y se concluye que, pese a que es muy completa y reveladora, la información por el buzón de sugerencias es tan exigua como poco relevante.
- Así pues, en el Comité de Calidad del 5 de enero de 2015 se determina que debemos buscar la manera de dar entrada a un mayor número de opiniones por esta vía, y que, si bien es un éxito el haber conseguido eliminar las reclamaciones, hemos de fomentar aunque solo sea la aportación de opiniones.

### 3.2 Análisis y estudio de la situación

Se llevaron a cabo reuniones con diferentes grupos de alumnos para indagar sobre las causas por las que nuestros clientes no recurrían al buzón de sugerencias, más allá de la fácil respuesta de que se encontraban satisfechos con el servicio recibido, pues este canal no sólo pretende recoger insatisfacciones sino también mejoras, propuestas o incluso felicitaciones. En dichas reuniones se segmentó por edad y nivel formativo para asegurar que se alcanzaban todos los perfiles. Los grupos de alumnos, mayoritariamente en edades contempladas entre los 13 y 25 años, fueron los siguientes:

- De Enseñanza Secundaria Obligatoria (ESO).
- De Bachillerato y Accesos.
- De Grados Universitarios.
- De Idiomas.
- Trabajadores desempleados de cursos de inserción laboral.

Las conclusiones obtenidas fueron:

1. Proceso fatigoso pues requiere rellenar en un formulario, que deben leerse previamente.
2. Falta de agilidad en el proceso, pues no hay bolígrafos disponibles, lo que implica buscarlo en estuche, mochila, etc.
3. Sistema incómodo pues obliga a escribir en papel, canal con el que las nuevas generaciones se encuentran poco familiarizadas y no resulta simpático.
4. Poca confianza en que la comunicación llegue al destinatario responsable.
5. Escasa motivación para ofrecer una opinión por no obtener compensación.

3.3 Buena práctica implantada: buzón de sugerencias por internet con acceso mediante código bidi

Por todo ello, se determinó mejorar el proceso e implantar una acción de captación de opiniones que diese respuestas a todas y cada una de las objeciones que nuestros clientes habían encontrado en el protocolo anteriormente establecido:

| Solución                                                                                                                                                                                                                                              | Objeción                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar una aplicación en red que permita remitir la información desde dispositivo móvil con un fácil acceso mediante código bidi o dirección web.<br><a href="http://tuopinioncuenta.grupopiquer.com">http://tuopinioncuenta.grupopiquer.com</a> | Falta de agilidad en el proceso... (número 2).<br>Sistema incómodo pues obliga a escribir... (número 3).    |
| Ofrecer un modo simplificado del proceso de cumplimentación intuitivo, rápido y cómodo.                                                                                                                                                               | Proceso fatigoso pues requiere... (número 1).                                                               |
| Garantizar la recepción de la información con una respuesta inmediata, que verificaba que había llegado a destino.                                                                                                                                    | Poca confianza en que la comunicación... (número 4).                                                        |
| Recompensar todas las aportaciones de manera inmediata y automática con un obsequio de la máquina expendedora.<br>Además se premia a la mejor de ellas.                                                                                               | Escasa motivación para ofrecer... (número 5).                                                               |
| Difusión: físicamente mediante campaña y diseños específicos y llamativos; verbalmente entre todos los alumnos mediante la difusión directa y motivadora de los profesores.                                                                           | No responde a ninguna objeción en concreto pero se busca reactivar el impacto de una canal caído en desuso. |

3.4 Explicación de la buena práctica



Figura 1. Formulario de envío

Desde el departamento TIC de Grupo Piquer se ha llevado a cabo la creación de una aplicación específica para esta iniciativa, desarrollada en HTML5 basado en diseño responsive que ajusta la visualización en cada dispositivo. El envío de información se almacena en una base de datos MySQL, todo ello gracias a la programación en tres capas que nos facilita el lenguaje de programación PHP 5.

Se desarrolla una aplicación que posibilita el envío de valoraciones a través de la red mediante un sencillo formulario. A esa aplicación enlaza un código QR que permite incluso remitir la información desde dispositivo móvil (wifi para alumnos en la totalidad de sus instalaciones).

De manera automática la aplicación responde a la cuenta de correo desde la que se ha enviado la opinión agradeciendo la participación y comunicando un número (obtenido al azar dentro de unos previamente asignados), que corresponde a un obsequio de la máquina expendedora (palmeras, patatas, etc.).

El alumno comunica a Administración ese número (verificable desde la herramienta), quien le entrega directamente el obsequio que corresponde, según los números de la propia máquina expendedora (que se encuentra junto al buzón de sugerencias). El formulario enviado solicita una dirección de correo, evitando así la repetición masiva de opiniones de un solo alumno que busque solamente la gratificación.

Próximo a la ubicación habitual del buzón de sugerencias se difunde la acción de captación de opiniones y se explica el protocolo de actuación en vinilos de 1000 por 900 mm.



Figura 2. Vinilo de difusión



Figura 3. Vinilo de difusión con protocolo de actuación

Para dotarlo de mayor impacto, también se difunde en la web Zona Padres, a la que tienen acceso los padres y madres de alumnos preuniversitarios.

Las sugerencias o reclamaciones serán también contestadas de manera individual y personal cuando la situación lo requiera.

3.5 Costes de la puesta en funcionamiento

Los costes derivados de la buena práctica "Opina y consume gratis" han sido bastante modestos. Los presentamos desglosados por concepto:

| Descripción del coste                                           | Coste en euros  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Programación de aplicación para envío y gestión de valoraciones | 151,87 €        |
| Productos de máquina expendedora                                | 45,50 €         |
| Premio especial: grabación de vídeo sobre el evento elegido     | 100,00 €        |
| Vinilos para promoción                                          | 140,23 €        |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>437,60 €</b> |



#### 4. Resultados

| Concepto                   | Indicador                                                              | Objetivo | Resultado |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| Participación              | Número de valoraciones obtenidas                                       | 50       | 71        |
| Aportaciones novedosas     | Sugerencias no recibidas anteriormente mediante los canales habituales | 3        | 4         |
| Reconocimientos a la labor | Mensajes de satisfacción                                               | 30       | 60        |

| Descripción de aportaciones novedosas          | Valoración | Estado                                      |
|------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------|
| Revestimiento de aulas con vinilos decorativos | 10         | Aceptado. Empezamos a ya a trabajar en ello |
| Aparcamiento para bicicletas en la puerta      | 9          | Aceptado. Estudiamos viabilidad legal       |
| Cambios de billetes en máquina de pago tarjeta | 8          | Aceptado. Empezamos ya a trabajar en ello   |
| Realizar esta misma actividad por WhatsApp     | 7          | Ya habíamos estudiado esta posibilidad      |

#### 5. Lecciones aprendidas

- Los clientes valoran sobre todo la inmediatez de la recompensa; por contra, la fórmula del premio a la mejor aportación o cualquier gratificación dilatada en el tiempo está algo desgastada. Además se facilita la participación si las opiniones se piden sobre un tema (instalaciones, un nuevo servicio...) y no se deja de manera abierta.
- Para la campaña de difusión, fue importante la implicación de toda la plantilla que compone Grupo Piquier (docentes y equipo de administración o gestión), motivando a los alumnos a participar. Esa labor además repercutió en la satisfacción del equipo de RRHH, que valoraron muy bien la iniciativa.
- Además de la siempre interesante información obtenida, cualquier acción novedosa y empática insufla aire fresco en la relación con los clientes, empatiza, fideliza y ayuda a mejorar la impresión que se llevan del servicio prestado, además de generar un ambiente de trabajo agradable y motivador.
- Estas iniciativas sólo necesitan imaginación, para fomentarlas conviene asignar responsables y establecer un calendario de actuación, pues, de lo contrario, la ocupación habitual las pospone sine die.
- El retorno de la inversión siempre es satisfactorio, fomenta el boca a boca y es mucho más económico que cualquier acción comercial que pretenda generarlo.

#### 6. Transversalidad

- » Los buzones de sugerencias han perdido fuerza en la mayoría de las organizaciones, y la información obtenida a partir de este canal es mínima. Es cierto que, con las redes sociales, se obtiene un flujo de información importante, pero diferente y no es menos cierto que no alcanzan a la totalidad de los clientes y que además no recogen la inmediatez de las valoraciones o impresiones directas.
- » El buzón de sugerencias es pues un canal útil que ofrece un enfoque distinto, que complementa a otros, pero que responde a gustos de los consumidores del siglo anterior. No obstante, con esta buena práctica, de una manera sencilla y con un coste muy asumible, se puede activar el canal del buzón de sugerencias.
- » Además el proceso es sencillo, muy flexible y permite adaptarse a la idiosincrasia de cada organización, partiendo de la idea estructural; por lo tanto es un modelo muy fácil de implantar en cualquier entidad y su transversalidad es absoluta. No es necesario desarrollar una herramienta específica a medida, puede llevarse a cabo con un sencillo número de móvil al que remitir un WhatsApp o sms con la sugerencia y entregar un detalle con la recepción del mismo...
- » En definitiva y en función de los objetivos perseguidos, resultará clave para una implantación exitosa:
  - Establecer un canal cómodo, agradable y adecuado al perfil del cliente.
  - Plantear una cuestión asequible y de fácil respuesta, pudiendo focalizar la pregunta en un tema concreto.
  - El lugar para su difusión ha de coincidir con el de más tiempo muerto para el cliente.
  - La recompensa ha de ser inmediata.



**ROOM MATE HOTELS, S.L.**  
La experiencia del cliente como ADN del negocio

## 1. Presentación de la organización

ROOM MATE HOTELS es una cadena hotelera española fundada en junio del 2005 por Kike Sarasola, cuya filosofía es considerar que la mejor forma de viajar es visitando amigos en cada ciudad, amigos cuyo estilo de vida compartimos y que transmiten sus conocimientos y experiencias de la ciudad llevándonos de su mano a través de ella.

Room Mate cuenta con 29 establecimientos en todo el mundo, de los cuales 18 hoteles están abiertos en más de 7 países y 10 más que abrirán en los próximos 15 meses, lo que sumará alrededor de 2.100 habitaciones disponibles. Los hoteles adquieren las características de un auténtico anfitrión, y sus clientes son más que huéspedes, compañeros de piso (Room Mate). Se conciben como “hogares” que abren sus puertas a los viajeros que llegan a la ciudad buscando confort, calidez y el espíritu acogedor que ofrece su gran equipo, humano y profesional, a sus invitados.

Room Mate Hotels está presente en Madrid, Barcelona, Málaga, Oviedo, Granada, Salamanca, Nueva York, Miami, México DF, Florencia, Ámsterdam, Estambul y próximamente en Rotterdam, Milán, Roma, Venecia.

**Eduardo Álvarez Cáceres**

**Dpto. de Marketing**

913 995 777 | [e.alvarez@room-matehotels.com](mailto:e.alvarez@room-matehotels.com)

## 2. Título de la buena práctica

**La experiencia del cliente como ADN del negocio**

## 3. Desarrollo de la buena práctica

### Descripción de la buena práctica

En un sector maduro como es el turístico cada vez es más necesaria la diferenciación frente a la competencia. Entre las estrategias de diferenciación existentes, Room Mate decidió llevar a cabo desde el comienzo acciones comerciales diferenciativas de marketing en cada uno de los 4 elementos del mix comercial (producto, plaza, precio y promoción).

A cada uno de nuestros hoteles les hemos dotado de personalidad propia ofreciendo a los clientes una experiencia diferente en cada una de ellos aunque todos han sido contruidos bajo la misma filosofía de atención al cliente y servicio hacia ellos.

Es esta filosofía la que nos hace diferentes ya que hemos dado a los clientes una serie de valores añadidos tales como: una sonrisa permanente por parte de nuestro personal, la posibilidad de desayunar hasta las 12 a.m., WiFi gratuito y de calidad dentro y fuera del hotel, el valor del diseño funcional, la situación en el centro de la ciudad o el precio asequible. Todos estos atributos, junto a iniciativas diferentes como la app Sleep Over o la creación del hotel más pequeño del mundo, han conseguido que Room Mate sea la opción perfecta para quien busca lujo asequible.

### Historia, Antecedentes, Cómo surgió

*“Se trata de ser como el escritor que escribe el libro que a él le gustaría leer. Ponte a priori en el rol del cliente y pregúntate qué querías, qué no te dan los otros. Ese fue el embrión de Room Mate, y aquella lista que confeccionamos mi socio Gorka, mi marido y yo, como si fuéramos niños redactando la carta a los Reyes Magos ha supuesto la clave del éxito y ha marcado la diferencia. Cuestiones tan sencillas (pero tan decisivas) como ampliar el horario de desayunos o la almohada extra, solo nacen desde la experiencia personal y el sentido común”.*

*(Kike Sarasola, Más ideas y menos másteres).*

En el caso de WiMate, por ejemplo, fueron las y los clientes de negocios extranjeros, quienes nos manifestaron su necesidad de estar conectados de forma permanente a la Red, sin que ello les supusiera un gasto excesivo. Aceptado el reto, el equipo humano de Room Mate se pone a trabajar, y de ahí nace WiMate, el WIFI gratis en toda la ciudad a disposición de nuestra clientela.

### Puesta en marcha. Desarrollo de la práctica.

Desde el comienzo, Room Mate Hotels ha tratado de ofrecer una serie de servicios y productos diferentes a los de su competencia. ¿cómo se logra esto? Con ideas pero sobre todo, poniéndosele en el lugar del cliente.

Fruto de este planteamiento, con el objetivo de ofrecer una experiencia completa a nuestros clientes, podemos a continuación explicar alguno de los servicios y productos diferenciales.

Nuestros hoteles cumplen las 5 D's que componen nuestro ADN (Desayuno, Dormir, Ducha, Diseño y Diversión).

### Desayuno hasta las 12 a.m.

En Room Mate entendimos que el desayuno, considerado durante mucho tiempo como un mero elemento más de la estancia, debía de convertirse en un eje capital de la experiencia del cliente. Por este motivo decidimos ampliar el horario del desayuno hasta las 12 de la mañana. Para que nuestros huéspedes puedan decidir cuándo empezar el día sin necesidad de madrugar.

### Hoteles con personalidad

Nuestros establecimientos se configuran en base a la personalidad de un personaje ficticio que posteriormente dará el nombre al hotel. Así, el hotel pasa a convertirse en la casa de un amigo que guarda su esencia y se convierte en la mejor opción para alojarte y descubrir la ciudad. Además damos la posibilidad a nuestros clientes y seguidores de poner su imagen a nuestros hoteles.

### Diseño & Funcionalidad

En Room Mate no existe un hotel idéntico a otro. Cada uno de nuestros establecimientos tiene un diseño diferenciador que amplía la experiencia de la estancia. El diseño va acompañado de una apuesta por la funcionalidad como consecuencia de una orientación plena al consumidor. Así, por ejemplo, nuestro hotel Room Mate Pau de Barcelona cuenta con conexiones USB y cargadores para móviles en la mesilla de noche o un espacio donde alojar las toallas dentro de la ducha.

### Habitaciones adaptadas

Adaptamos nuestra tipología y configuración de habitaciones en función de la ciudad. Así en Nueva York contamos con habitaciones cuádruples que ofrecen a una misma familia o grupo de amigos dormir en la misma habitación. En Ámsterdam contamos con camas de largo especial dada la altura media de los holandeses. Además ofrecemos almohadas extras sin coste adicional.

### WiMate

Siempre hemos apostado por la innovación y por ser pioneros en ofrecer servicios a nuestros clientes. Ya en 2005 fuimos los primeros en ofrecer el wifi gratuito en nuestros hoteles. La evolución de la compañía nos hizo pensar en el cliente de manera integral llevando a cabo acciones que mejoraran su experiencia tanto dentro como fuera del hotel. Por este motivo, en julio de 2013 lanzamos WiMate. Este servicio ofrece, a través de un dispositivo MiFi portátil, la conexión a Internet de manera gratuita en toda la ciudad. Cinco dispositivos conectados a la vez y 300 Mb disponibles cada día. Room Mate sigue innovado y pensando en el cliente, siendo la primera compañía del mundo en ofrecer este servicio.

Durante el segundo trimestre de 2015, WiMate será implantado en todos los hoteles de la compañía dando una solución de conectividad gratuita en todo el mundo.



## Aplicación SleepOver

Desde Room Mate no nos conformábamos con tener una aplicación móvil típica. Por eso, tras mucho tiempo buscando y desarrollando algo diferente lanzamos SleepOver. Una app basada en el concepto del gaming que pretende además ofrecer un programa de fidelización totalmente distinto al resto en el mercado. A través de SleepOver, los usuarios recibirán premios por dormir fuera de casa, independientemente de si es en un hotel o en la casa de un amigo. Esos puntos serán canjeables por desayunos y consumiciones gratis, descuentos e incluso noches sin coste. Es la culminación de un proceso innovador en el campo de la fidelización que fusiona Branding + Gamificación + Actividad Viral.

### Coste de implantación de la práctica

El desarrollo de todas las acciones recogidas anteriormente lleva implícita una inversión que se ha realizado durante los últimos años por parte de la compañía.

Nos gustaría, en este punto, destacar la palabra inversión. Invertir en la mejora de la experiencia del cliente supone para nosotros una inversión y nunca será considerado por nosotros como un gasto. Y nos lleva a este razonamiento el hecho del retorno que estas inversiones producen en la compañía a nivel de diferenciación, posicionamiento, satisfacción de clientes, potenciación de marca, Fidelización, etc.

Además en nuestra compañía damos una especial importancia a las ideas como motor de cambio y transformación continua. Nuestra I + D + i consiste en añadir una "i" y realizar I + D + i + ideas.

### 4. Lecciones aprendidas, alcance interno y transversalidad de la práctica

- Estar conectados ya no es un lujo, es una necesidad. Desde Room Mate no concebimos cobrar por una necesidad.
- Frente al coste de las acciones, nosotros anteponemos el beneficio. ¿Qué mayor beneficio puede existir que la experiencia plena y satisfactoria del cliente?
- Pasamos de un marketing transaccional a un marketing relacional. Escuchamos lo que el cliente necesita y le damos lo que quiere. Antes de que nos lo pida. Orientación al consumidor plena.
- Hemos conseguido que nuestros clientes extranjeros no tengan que ir buscando cafeterías y restaurantes en la ciudad que le ofrezcan WiFi gratuito al que conectarse. Con WiMate le ofrecemos una conectividad plena. Donde quiera, cuando quiera, sin límites.
- En nuestro ADN esta la innovación, el desarrollo de las ideas y el no tener miedo a equivocarnos. Lo hicimos en una primera etapa con el WiFi gratuito, el servicio ilimitado de almohadas o el desayuno hasta las 12 a.m. Ahora, en una segunda etapa, WiFi gratuito en toda la ciudad.
- Frente a las altas tarifas de datos en itinerancia, Roaming, etc > WIFI gratuito
- Hemos conseguido diferenciarnos mediante activos tangibles (diseño, cercanía, personal) y activos intangibles (sonrisa, innovación, experiencia, sorpresa). Son nuestra mejor carta de presentación.
- Frente a aplicaciones hoteleras típicas que únicamente te ofrecen poder hacer reservas y ver fotos del hotel, hemos desarrollado una app que permite la fidelización a través del juego.

La experiencia del cliente en nuestra compañía y esta apuesta por la innovación tiene un alcance transversal implicando a todos y cada uno de los departamentos y áreas de la empresa. Esta transversalidad se extiende además al sector y a la sociedad en general puesto que a través de este tipo de iniciativas pretendemos mejorar los estándares hoteleros y el nivel de calidad de los servicios ofrecidos.

Solo desde un alcance global es posible la consecución del objetivo propuesto consiguiendo que la experiencia sea transmitida en cada una de las interacciones del cliente con el personal de la

compañía. Escuchamos a nuestro cliente y desarrollamos iniciativas que satisfagan sus necesidades.

## 5. Resultados

El impacto de las acciones anteriormente definidas se puede medir a través de diversos indicadores y acciones que constatan el beneficio para la compañía de las mismas.

### Branding, Comunicación y Redes Sociales

El branding y la comunicación tienen un peso muy importante en Room Mate Hotels. Gracias a ello Room Mate es ya una marca consolidada y altamente posicionada en el sector turístico, habiéndose convertido en una *lovebrand*.

La compañía realizada en torno a WiMate ha gozado de una gran acogida entre los medios de comunicación. Así, la noticia sobre el lanzamiento de WiMate fue publicada por las principales cabeceras del país como El País, Expansión, La Vanguardia, La Razón, y un gran número de cabeceras online.

Gracias a las acciones desarrolladas, Room Mate obtuvo en 2014 un total de más de 17.000 apariciones en medios de comunicación on y offline, con un valor publicitario de más de 17 millones de euros que generaron más de 429 millones de impactos. La comunicación de Room Mate está basada en el desarrollo de acciones innovadoras, la realización de co-brandings y una relación con los medios cercana y muy proactiva, sin presupuesto alguno para acciones publicitarias.

Room Mate fue, una vez más en 2014 y por tercer año consecutivo, la cadena hotelera mejor valorada en Twitter según el crítico hotelero Fernando Gallardo.



MÁS DE 55.200  
LIKES



MÁS 100.000  
SEGUIDORES



MÁS DE 160.000  
SEGUIDORES



MÁS DE 166.000  
SEGUIDORES

Room Mate es una de las cadenas hoteleras con mayor presencia en redes sociales y mayor interacción con sus seguidores. Room Mate es la 5ª cadena hotelera internacional con mayor número de followers en Twitter.

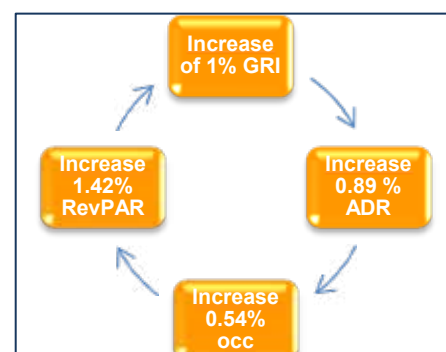
Cabe destacar que las Redes Sociales sirven como un canal relacional y no de venta sirviendo de elemento de comunicación activa entre nuestros clientes y la compañía.

### Reputación Online & Percepción de nuestros clientes

La reputación online que mide la percepción que nuestros clientes tienen de nuestros hoteles es considerada la mejor auditoria posible y su importancia es capital para la compañía.

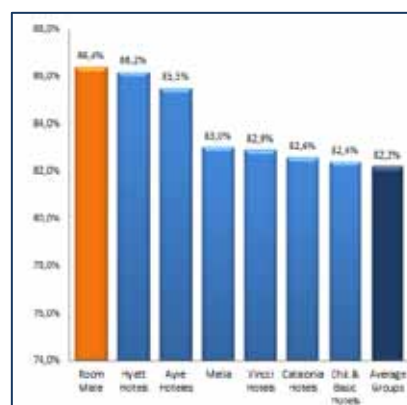
El cuidado del cliente y la prestación de servicios personalizados que responden a sus demandas se ha traducido en un aumento de la reputación online pasando del 8.53 en 2013 al 8.64 en 2014.

Además de convertirse en una puerta a la escucha activa de nuestros clientes tiene un impacto capital en los resultados económicos de cualquier empresa. En el siguiente grafico se explica:



GRI (Global Review Index) = puntuación general de Rep. Online para un hotel individual, un grupo de hoteles que se basa en datos extraídos de las principales agencias de viajes online y sitios web de opinión.

Un incremento de 1% en el GRI, incrementa un **0,89% el precio medio (ADR)**, un **0,54% la ocupación** y un **1,42% el RevPAR (Ingreso medio por habitación disponible. Índice más**



Durante el año 2014, Room Mate Hotels se ha situado en primer lugar en GRI dentro de su set competitivo (compañías hoteleras con las que compete).

Así, Room Mate ha quedado por delante de grandes grupos turísticos como Hyatt, Meliá, Vincci o NH Hoteles.

Durante 2014 se recibieron 22.165 opiniones (+64,52% respecto al ejercicio anterior) con una valoración media global de **8,64**

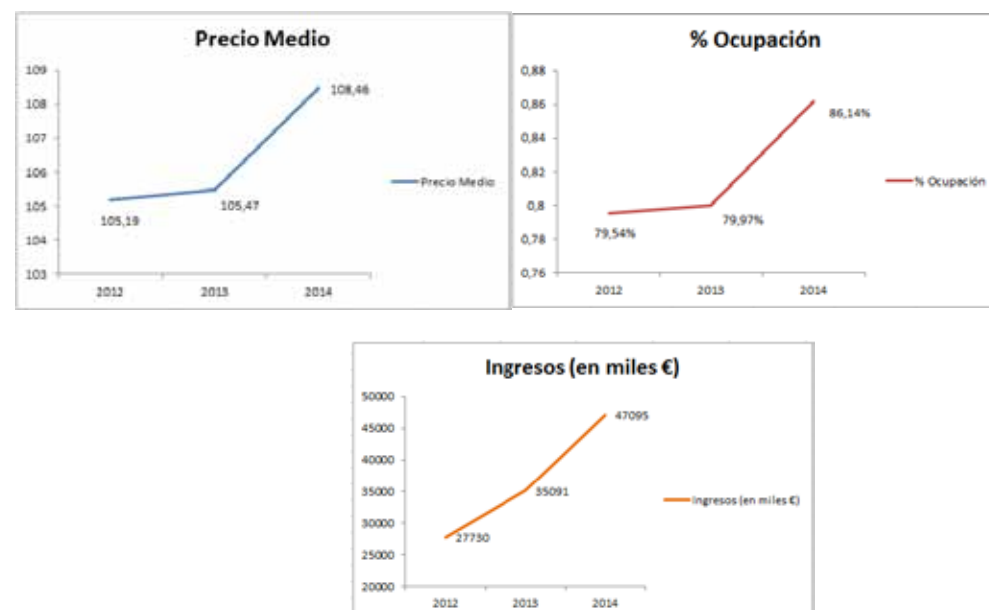
### Resultados de negocio

Todo lo expuesto anteriormente se ha traducido en una mejora notable y gradual de las cifras de negocio de la compañía.

En el siguiente gráfico podemos ver como indicadores tales como la ocupación, el precio medio y la facturación han crecido tanto en mercado local como en los mercados extranjeros.

En términos de Precio Medio, del 2013 al 2014 se ha experimentado una subida de más de 3 puntos, mientras que la Ocupación ha pasado de un 79.97% en 2013 a un 86.15% en 2014.

Por último la facturación ha crecido en casi un 34.2% llegando a los 47 millones de euros en 2014.



URDI, S.L.  
Adaptación encuestas infantiles para mejorar



## 1 Presentación de la organización

NOMBRE CONTACTO: Fermin Unzu Rey

TELEFONO: 948 07 39 10/617 30 51 92

EMAIL: fermin@urdisl.com

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: **URDI S.L.**

DATOS RELEVANTES: **URDI S.L.** se dedica a la Gestión Integral de Instalaciones, en la actualidad gestionamos Instalaciones de varios Ayuntamientos de Navarra así como numerosos Clubes, Sociedades Deportivas y Asociaciones de ámbito privado. Las Áreas que trabajamos don:

- ✓ Servicios deportivos: Últimas tendencias. Actividades Saludables, Spinning, Actividades infantiles y adultos,...
- ✓ Servicios Culturales: Ludoteca Campamentos urbanos Cursos de pintura, ...
- ✓ Servicio de Socorrismo: Invierno y Verano, Atención sanitaria, Vigilancia de los vasos, Mediciones cloro y ph,...
- ✓ Escuela de Formación y Eventos: Formación para mejorar el Sector, Certificaciones, Bolsa de trabajo.
- ✓ Gabinete Integral de Proyectos: Anteproyectos y Proyectos de ejecución de Instalaciones, Estudios de Viabilidad, Planes de Mantenimiento, Proyectos de Gestión Integral, Planes de Gestión y Marketing.

DATOS: **URDI S.L.** C/LARRAZKO 91 OF.110, ANSOAIN 31013 [www.urdisl.com](http://www.urdisl.com), 948 07 39 10 Nº DE TRABAJADORES/AS: 134

| Distribución por sexos        | %      |
|-------------------------------|--------|
| Mujeres                       | 66,88% |
| Hombres                       | 33,12% |
| Nivel estudios                | %      |
| Básicos                       | 64,76% |
| Formación Profesional         | 15,24% |
| Diplomatura                   | 9,52%  |
| Licenciatura                  | 10,48% |
| Categorías Profesionales      | %      |
| Personal Directivo            | 3%     |
| Mando intermedio              | 5%     |
| Personal cualificado, técnico | 91%    |
| Personal administrativo       | 1%     |
| Personal no cualificado       | 0      |
| Tipo contrato                 | %      |
| Indefinido                    | 41,04% |
| Temporal                      | 58,96% |
| Prácticas                     | 0,00%  |
| Aprendizaje                   | 0,00%  |

## Principales Clientes **URDI S.L.**

|                       |                      |                        |                |
|-----------------------|----------------------|------------------------|----------------|
| AYTO. ORKOIEN         | CONCEJO CORDOVILLA   | AYTO. IRURTZUN         | AYTO. PAMPLONA |
| SOC. CIUDADELA        | AYTO. ESTERIBAR      | AYTO. BERA             | CLUB ZUASTI    |
| AYTO. CENDEA DE GALAR | AYTO. CENDEA DE OLZA | AYTO. VILLATUERTA      |                |
| AYTO. ZIZUR MAYOR     | SOC. ANAITASUNA      | ASOC. JUB. EL SALVADOR |                |

## 2 Título de la buena práctica

### ADAPTACIÓN ENCUESTAS INFANTILES PARA MEJORAR

## 3 Desarrollo de la buena práctica

Dentro de nuestro compromiso en los Proyectos para la Prestación de los Servicios municipales de Actividades Dirigidas ya sean para Adultos o para Niños/as, **URDI S.L.** siempre incluye un apartado de SEGUIMIENTO y CONTROL donde expone la necesidad de obtener datos objetivos de los participantes y de la propia entidad contratante para alcanzar los objetivos de mejora planteados. Para ello desarrollamos herramientas de control diversas:

- Control asistencias.
- Cuadernos monitores/as, con desarrollo sesiones, incidencias,...
- Informes mensuales, trimestrales y anuales cara a la entidad que recibe la prestación.
- Informes a los participantes en caso de ser actividades que se regulan por niveles (ej: Nataciones)
- Encuestas de Satisfacción.

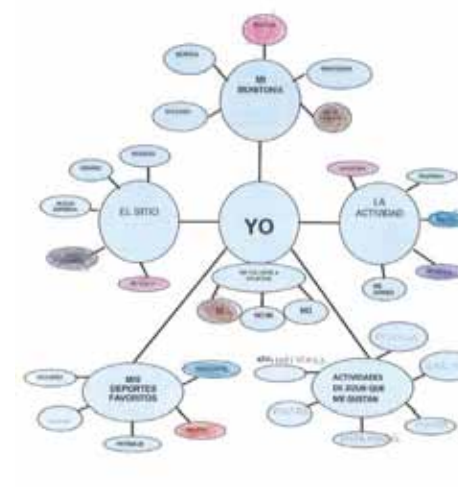
En este último punto (Encuestas de satisfacción), observamos que en las que iban dirigidas a niños/as menores de 12 años, se producían las siguientes situaciones:

- El lenguaje y expresiones de la encuesta no se correspondían con la edad de los usuarios a las que iba dirigida. Cabía, pues, la posibilidad de una distorsión en los resultados.
- En numerosas ocasiones eran rellenadas por los padres/madres. Los datos podían reflejar una visión alejada de la propia realidad de los participantes infantiles.
- Las valoraciones resultantes, con gran frecuencia, eran "altísimas", sin excesivo sentido crítico, y, por tanto, sin capacidad para formular acciones de mejora.

Por todo ello desde **URDI S.L.** desarrollamos una encuesta tipo, mucho más acorde a las edades de los participantes y que fuera sencilla de contestar a la vez que motivadora para los participantes en estas edades infantiles.

La herramienta contaba con una propuesta más visual donde se podía o bien colorear la respuesta escogida hasta interactuar en la misma escribiendo aficiones o deseos.

*A continuación se presenta la hoja de sondeo tipo infantil y otra rellenada*



El desarrollo de esta herramienta se realizó dentro del servicio prestado al Ayuntamiento de Zizur Mayor donde se realizaron unas **ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE ZIZUR MAYOR** desde el curso 2009; ya que **URDI S.L.** aportaba en el Proyecto presentado para el **DOSSIER de MEJORAS: un Servicio Encuestas y detección de Punto Fuertes y Áreas de Mejora** que a juicio de **URDI** elevaba la calidad del mismo.

**URDI S.L.** aportaba los **DATOS** extraídos de las encuestas

- **GRAFICOS y DATOS** de las encuestas realizadas.
- **SUGERENCIAS/OBSERVACIONES** realizadas por los-as participantes.
- **DATOS RELEVANTES y CONCLUSIONES** que **URDI S.L.** ha extraído de los sondeos realizados.

Durante el año 2013, de enero a octubre, se desarrolló el proyecto para la implantación de este nuevo tipo de Encuestas de Satisfacción.

El resumen del proceso fue el siguiente:

a) Fase Diseño: desde Dirección de Servicios se planteó en las reuniones de control y seguimiento con el personal de Actividades Infantiles en Zizur Mayor la necesidad de recoger información más objetiva en estas edades. De esas reuniones salieron compromisos de búsqueda de herramientas y se coordinaron con otros profesionales de la empresa adscritos a contratos de Prestación de Servicios en el ámbito Infantil: Ludotecas, Talleres de Juego, Campamentos Urbanos,... Esta fase se efectuó entre los meses de enero a marzo de 2013.

La herramienta fue diseñada en definitiva fue desarrollada por: La Dirección de Servicios: Aitor Pedroarena, Responsable Area de Cultura: Olga Goñi y Ludotecaria: Esther Arraiza.

Estas tres personas de manera particular conjuntamente con colaboraciones esporádicas de otros profesionales de actividades infantiles de nuestra empresa, a las cuales se presentaban las opciones elegidas de herramientas para recoger información (encuestas adaptadas) y a su vez realizaban valoraciones al trabajo presentado.

b) Fase de prueba piloto: entre abril y mayo de 2013 se realizó entre los participantes de la Ludoteca de Orkoien una prueba de la herramienta escogida, realizando a modo de juego:

- Una presentación de la “encuesta sesgada” entre una muestra de niños/as de 8 a 10 años. (8 participantes)
- Recogida de los datos rellenados por los 8 participantes y volcado en la herramienta de volcado.
- Valoración de la prueba como satisfactoria en los ítems:
  - Acogida de los participantes: ALTA.
  - Facilidad de comprensión: ALTA.
  - Realización de la Encuesta: NORMAL.
  - Volcado de los datos recogidos: ALTA.
  - Feedback de los padres/madres: MEDIA/ALTA.

c) Fase de valoración de resultados: una vez realizada la experiencia piloto, extrajimos dos valiosas aportaciones:

- La dificultad en el volcado de datos. Una vez recogidos los datos, su volcado era más costoso que el “tradicional” de cualquier sondeo a adultos, donde las puntuaciones numéricas se trasladan al volcado de manera más simple y lineal. Esto nos hizo elaborar un registro especial para el volcado de los datos.
- La importancia de la motivación. Se demostró que la lógica empleada de facilitar la herramienta y motivarla como una manualidad/juego influyó en la recogida de datos más concretos y afines a los gustos específicos de los participantes.

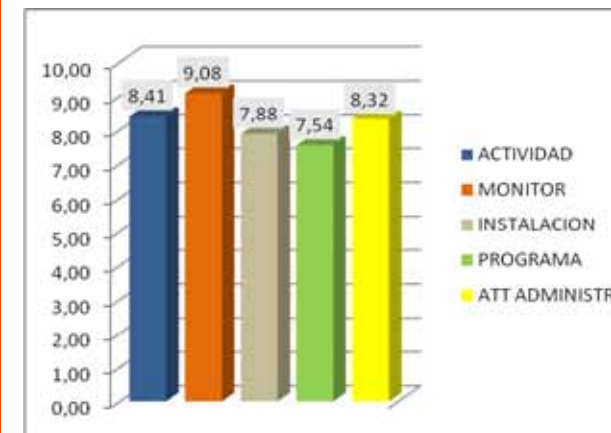
d) Formación e información: No todo fueron al principio buenas expectativas, desde septiembre de 2013 tuvimos que formar e informar tanto a los técnicos/as de las actividades como al personal que normalmente acuden a supervisar el proceso de recogida de datos y encontramos más reticencias por parte de estos últimos que por los propios participantes. Además observamos la necesidad de mejora en la herramienta de volcado de datos. Sin embargo, en un periodo relativamente corto, los técnicos/as y el personal de supervisión, adoptaron rápidamente el sistema. Encontraron que el mismo les aportaba información para la mejora de sus propias actividades; mejoras que han ido implantando en años sucesivos.

Además de ello, la interacción monitor-niño, en la cumplimentación de la encuesta, supone un encuentro positivo, reforzador para ambos. Los resultados que estamos recogiendo en la actualidad cumplen con el objetivo de recoger datos con mayor relevancia y sobretodo mayor realidad de los gustos, experiencias y necesidades de los participantes en las actividades infantiles programadas. También podemos afirmar que la inversión fue simplemente de tiempo y dedicación de nuestro personal gestor del Dpto. Servicios, siendo está recuperada simplemente tanto con la fidelización de nuestros clientes como por la motivación al observar los resultados.

Desde **URDI S.L** creemos que esta adaptación nos ha producido una buena práctica que además ha aportado a la organización una herramienta para otros servicios y programas de Instalaciones que gestionamos y que se han visto beneficiadas de esta sinergia.

#### 4 Resultados

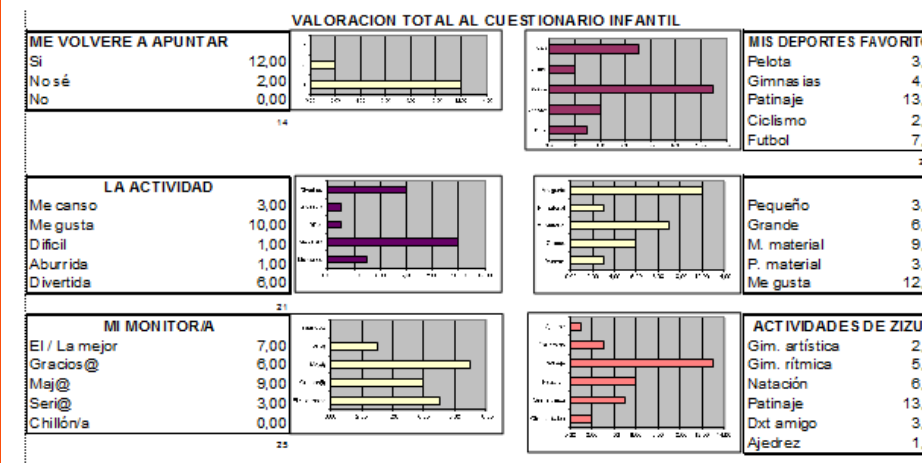
En cuanto a los resultados obtenidos desde el inicio pasaron de ser con valores altos o sesgados por la visión adulta:



Ej: actividad Patinaje Infantil

Como se aprecia los valores están por encima del 8 en su mayoría cuando se recogían en encuestas tipo con valores numéricos a cuestiones relacionadas con la actividad, personal, instalaciones, etc.

Con la nueva herramienta los datos obtenidos nos ofrecieron valores más concretos y reales y además adaptados:



En cuanto a disponer de datos que corroboren estos resultados, cara a nuestros clientes, nos gustaría dividirlos entre:

- Clientes contrata: entidad donde se realiza la prestación del Servicio.
- Clientes usuarios: personas físicas que reciben el Servicio.

Desde nuestra relación comercial con el “Cliente contrata” podemos afirmar que la valoración es ALTA y los resultados son ÓPTIMOS en cuanto que los grupos del contrato de Actividades Físicas/Deportivas Infantiles en Zizur Mayor se han mantenido y en algunos casos tenemos mayor afluencia; además desde gerencia del Servicio Municipal de Deportes hemos recibido felicitaciones tanto por el desarrollo del Programa como por la aportación de datos en nuestros INFORMES de CONTROL y SEGUIMIENTO entregados.

| PROGRAMA INFANTIL AADD | 2015   | 2014  | 2013 |
|------------------------|--------|-------|------|
| Nº PARTICIPANTES       | 251    | 225   | 219  |
| AUMENTO %              | 10,36% | 2,67% |      |
| Nº SESIONES:           | 756    | 713   | 710  |
| AUMENTO %              | 5,69%  | 0,42% |      |





## ADAPTACIÓN ENCUESTAS INFANTILES PARA MEJORAR



En este ámbito se han obtenido mejoras en el Programa de Actividades Infantiles a partir de la encuesta:

- ✓ Aumento de partida de presupuesto de la Entidad contratante en Materiales Deportivos específicos y solicitados.
- ✓ Adecuación del Programa Deportivo a raíz de resultado de las Encuestas.
- ✓ Refuerzo positivo a la motivación de los Profesionales del Programa.

Por otra parte en cuanto a los “clientes usuarios” no disponemos de datos objetivos ya que la relación y comunicación, una vez terminadas las sesiones que realizamos, es entre los usuarios y la entidad organizadora, no teniendo posibilidad de acceso a esa información desde nuestra empresa.

### 5 Lecciones aprendidas

En cuanto a las conclusiones que podemos realizar del proceso de queremos resaltar que toda vez a posteriori revisado el proceso solamente podemos hacer una valoración: POSITIVA

Además de poder afirmar que se trata de un objetivo cumplido en cuanto:

- ✓ A la *CREACIÓN* de una herramienta de recogida de datos nueva y adaptada.
- ✓ Al proceso derivado del equipo de trabajo y su implicación y motivación. *ALTA SATISFACCIÓN*.
- ✓ A la *SINERGIA* producida en otros servicios e instalaciones que gestionamos.

Hemos comprendido que aunque los resultados han sido positivos, el VALOR lo hemos encontrado en el proceso de definición, ejecución y evaluación desarrollado que nos han aportado datos, satisfacción del trabajo bien hecho y fidelización de los clientes en cuanto a que perciben que sus aportaciones son recogidas y llevadas ante la Entidad organizadora y se plasman en aumento de material, adaptaciones de programa en base a sugerencias recibidas, etc.

### 6 Transversalidad

Desde **URDI S.L** estamos convencidos que esta herramienta puede transportarse al ámbito educativo donde los centros escolares acostumbrados a realizar evaluaciones académicas y conceptuales puedan realizar mediciones de satisfacción y motivación por parte del alumnado para interactuar con ellos y desarrollar diseños curriculares participativos; obviamente para ello deberían adecuar la hoja de recogida de datos, pero no creemos que tuvieran especial dificultad en adaptarla y mejorarla.

