

# MEMORIA TÉCNICA DEL PROYECTO “GESTIÓN DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”

- Segmento: Clientes con atención preferente –

## INTRODUCCIÓN

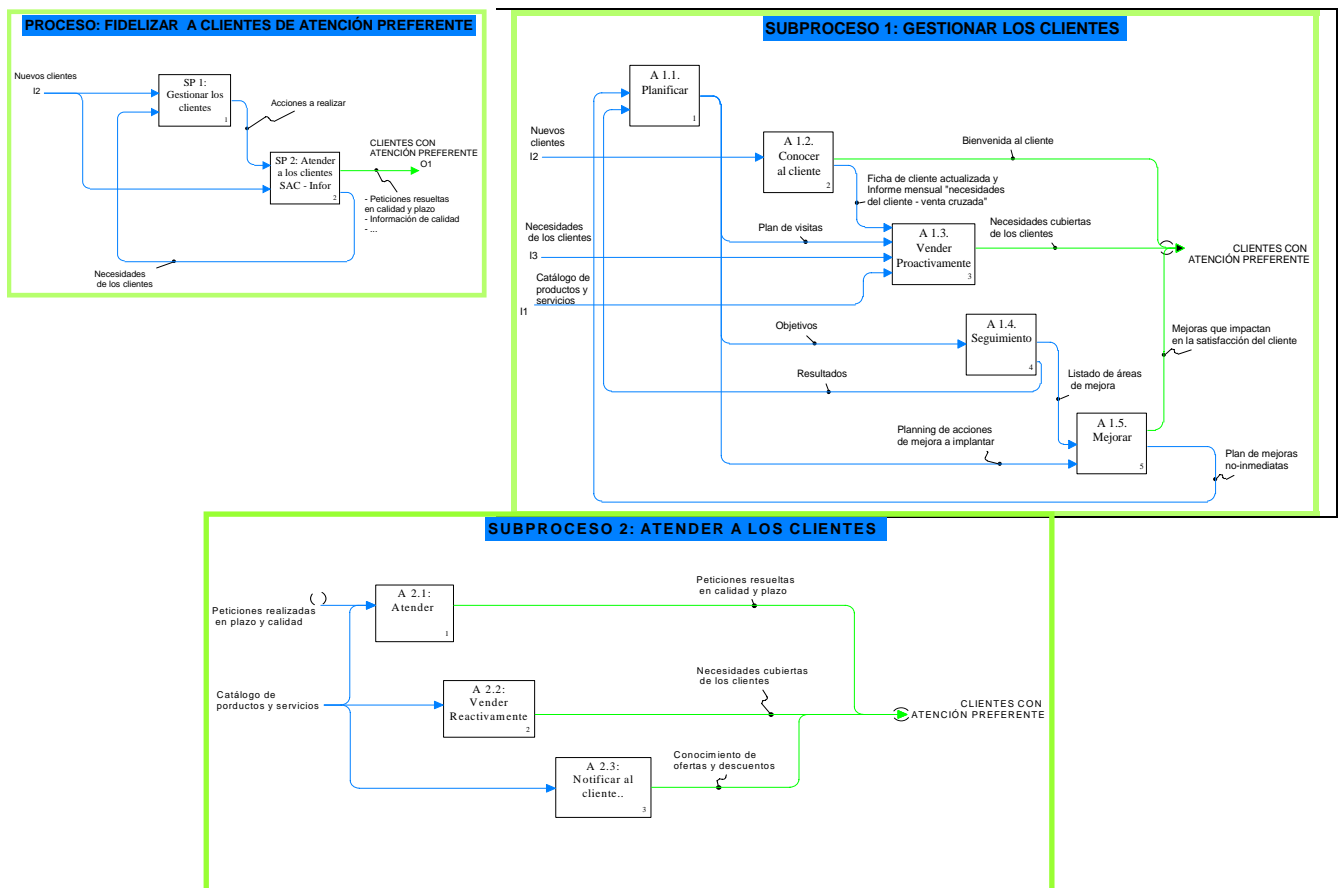
Arsys distingue 3 segmentos de cliente: cliente tipo (estándar), clientes con atención preferente y clientes estrella.

El área abordada es la de “clientes de atención preferente” debido a que:

- En el 2005 suponía entre el 15%-18% de la facturación.
- Es un segmento reconocido en la organización.
- Conocen a los clientes.
- Tiene un responsable directo y varias personas que les ofrecen el servicio de atención.
- Aparecían claras oportunidades de mejora en la gestión de este segmento de clientes.

**A.1 EVIDENCIA DE QUE SE HA ELABORADO EL MAPA DE PROCESOS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, DISEÑANDO LOS INDICADORES PARA CADA PROCESO Y NOMBRANDO RESPONSABLES Y PARTICIPANTES PARA TODOS Y CADA UNO DE ELLOS.**

Se ha procedido a diseñar el mapa de procesos de la Gestión de la Fidelización de los Clientes con Atención Preferente.



La responsable del proceso de Fidelización de Clientes de Atención Preferente será la Directora del SAC. Falta definir los responsables de los subprocesos por parte de la Dirección así como los participantes en algunas de las actividades descritas en los mismos

**B.1. EVIDENCIA DE QUE SE HAN IMPLANTADO SISTEMAS PARA IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS EXPLÍCITOS E IMPLÍCITOS DE LOS CLIENTES, ASÍ COMO SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON IMPACTO EN SU INTENCIÓN DE SEGUIR COMPRANDO EN EL FUTURO Y DE FORMULAR RECOMENDACIONES FAVORABLES A TERCEROS.**

Se ha puesto en marcha un proceso para explicitar el conocimiento interno referido a los requerimientos de estos clientes. Se han realizado reuniones con:

- Agentes del SAC,
- Dpto. Comercial,
- Dpto. Marketing,
- Dpto. Hosting y Aplicaciones,
- Dpto Registros y
- Dpto. Servicios IT.

El conocimiento explicitado ha quedado recogido en el documento “Requerimientos de los clientes con atención preferente según conocimiento interno v.2.0.” estructurado en las áreas de:

- Incidencias/ peticiones (8 parámetros)
- Servicio (6 parámetros)
- Procedimientos (5 parámetros)
- Forma de pago (5 parámetros)
- Productos (15 parámetros)

Ello genera en total 39 requerimientos identificados por las personas que tiene un contacto directo con estos clientes. En base al conocimiento de este segmento de clientela así explicitado, se ha diseñado una encuesta de satisfacción (ver anexo I) específica para este segmento de clientela. Ésta es una primera acción de mejora, pues la encuesta que históricamente se ha venido realizando en Arsys no estaba segmentada ni por lo tanto adaptada a sus necesidades.

A falta de disponer de encuestas que reflejen con fidelidad la “voz del cliente” se ha recurrido al estudio del registro de quejas y al de sugerencias que en 2006 recogen un total de XX quejas y un total de YY sugerencias.

**C.1. EVIDENCIA DE QUE SE HAN IMPLANTADO TRES ACCIONES DE MEJORA QUE CONTRIBUYEN A LA FIDELIZACIÓN / MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y QUE CUMPLAN CON LAS CONDICIONES SMART.**

Las principales “Áreas de Problema” (oportunidades de mejora) identificadas con el procedimiento anterior son:

1. Número de incidencias significativo en el proceso de cobro a los clientes pertenecientes a las AAPP.
2. Ausencia de una sistemática en el seguimiento de las incidencias registradas
3. Petición fragmentada (diferentes personas en momentos distintos) de los datos significativos para definir la incidencia. Ausencia de un protocolo sistematizado para informar al cliente sobre lo actuado para resolver la incidencia.
4. Existen numerosas peticiones de los clientes para sustituir el sistema de facturación fraccionada actual por una factura única.

5. El actual sistema de prepago para clientes bien conocidos y de gran volumen genera una rigidez excesiva en detrimento de la calidad de servicio y de la agilidad del funcionamiento.

Se procedió a contrastar las áreas de mejora con las condiciones SMART

|  | S | M | A | R | T |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Proceso de cobro a los clientes AAPP                              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. Seguimiento de las incidencias registradas                        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. Petición de datos para definir la incidencia y tras la resolución | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4. Factura única   | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 5. Sistema de prepago  | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

De ellas se han seleccionado las tres primeras para iniciar acciones de mejora de acuerdo con las siguientes líneas.

- SMART 1: Rediseño de los procedimientos de contratación y de cobro de los clientes procedentes del segmento AAPP, facilitándoles mayor información sobre el modo de realizar el pago. (ver anexo II)
- SMART2: Diseñar un procedimiento para optimizar la recogida de datos de los trámites/incidencias reduciendo así el número de contactos con el cliente y diseñar un procedimiento para mejorar la información que se le ofrece al cliente sobre la resolución de sus incidencias. (ver anexo III)
- SMART3: Diseñar dentro del CRM un sistema de seguimiento de las incidencias para poder informar proactiva y reactivamente al cliente sobre el estado en que se encuentra la resolución de su incidencia. (ver anexo IV)

## C.2. EVIDENCIA DE QUE LOS CLIENTES ENTIENDEN LAS ACCIONES DE MEJORA Y LAS VALORAN POSITIVAMENTE

- SMART 1: desde mayo del 2006 hasta octubre del 2006 se ha comprobado una reducción de contactos de los clientes de AAPP por desconocimiento de la forma de pago de un 64% y una reducción de los aplazamientos del 70%.
- SMART 2: Se han ejecutado las acciones de mejora y se están midiendo los resultados para asegurar la mejora. Será necesario un plazo mínimo de tres meses para ver los resultados.
- SMART 3: Mediante el seguimiento de las incidencias se logrará mantener informado al cliente en todo momento del estado de sus incidencias.

## C.3. EVIDENCIA DE QUE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA COMPORTAN UN CAMBIO EN LA FORMA DE OPERAR, ES DECIR CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS O "MINIPROCESOS".

- SMART 1: Se han elaborado los diagramas de procedimiento tanto de la situación previa como de la rediseñada por el grupo de mejora (ver anexo II).

- SMART 2: Se han elaborado los diagramas de flujo correspondientes a las Reinstalaciones, Ampliaciones de hardware, y Administración de sistemas (ver anexo III).
- SMART 3: Se ha elaborado el diagrama de flujo correspondiente al seguimiento de las incidencias. (ver anexo IV).

D.1. EVIDENCIA DE QUE LAS ACCIONES DE MEJORA SE IDENTIFICAN, DEFINEN E IMPLANTAN EXPLICITANDO Y UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS MEDIANTE SU PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE MEJORA.

- SMART 1: El grupo estaba formado por los agentes de Gestión, responsables de los cobros de los clientes AAPP y liderado por la responsable de Gestión. Se decidió esta composición ya que los agentes son los que tienen el contacto con el cliente y por tanto son los responsables de darles la información adecuada. Además también realizaban el seguimiento de los impagos.
- SMART 2: El grupo estaba formado por agentes de Info, Servicios IT, SAC Francia y SAC Portugal, y liderado por una persona de Soporte. Con esta composición se consiguió involucrar a los departamentos encargados de tramitar, resolver e informar al cliente, en el grupo de mejora para poder diseñar las plantillas con todos los campos e información necesarios.
- SMART 3: El grupo estaba compuesto por agentes de Info, Registros, Gestión, y el responsable del CRM, y liderado por la responsable de Info. De esta manera, se consiguió que en el grupo de mejora estuviesen todos los responsables de realizar el seguimiento de incidencias y trámites, y de contactar con el cliente.

D.2. EVIDENCIA DE QUE LAS PERSONAS, QUE HAN PARTICIPADO EN LOS GRUPOS DE MEJORA, VALORAN POSITIVAMENTE EL QUE SE HAYA TENIDO EN CUENTA SU OPINIÓN Y SE HAYA REQUERIDO SU PARTICIPACIÓN, EN LA IDENTIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Se ha llevado a cabo una encuesta con las personas participes en el grupo de mejora. Los resultados han sido los siguientes:

- SMART 1:
  - La valoración de que se les haya invitado a participar en el grupo de trabajo para expresar su opinión y resolver problemas ha sido de 9,6 sobre 10 (El 40% ha puntuado 9 y el 60% 10)
  - La valoración global del grupo de trabajo ha sido 9,2 sobre 10 (El 20% ha puntuado 8, el 40% 9 y el otro 40% 10)
  - La valoración sobre si se crean nuevos grupos de trabajo les gustaría participar en ellos ha sido de un 9,4 sobre 10 (el 60% ha puntuado 9 y el 40% 10).
  - Alta satisfacción del líder. Ha considerado importantísimo que gracias a la metodología empleada los agentes utilizan las plantillas y recogen datos sin

necesitar que la responsable esté detrás de ellos, logrando de este modo la involucración total de los agentes en el problema.

- SMART 2:
  - La valoración de que se les haya invitado a participar en el grupo de trabajo para expresar su opinión y resolver problemas ha sido de 9 sobre 10 (El 25% ha puntuado 8, el 50% 9 y el 25% 10).
  - La valoración global del grupo de trabajo ha sido 9,25 sobre 10 (El 75% ha puntuado 9 y el 25% 10)
  - La valoración sobre si se crean nuevos grupos de trabajo les gustaría participar en ellos ha sido de un 9,5 sobre 10 (el 50% ha puntuado 9 y el 50% 10).
  - El líder ha quedado muy satisfecho. Los componentes del grupo se han involucrado y han participado activamente en las tres reuniones. Asimismo cree que las plantillas diseñadas ayudarán en gran medida a cumplir el objetivo de este grupo de mejora a corto plazo.
  
- SMART 3:
  - La valoración de que se les haya invitado a participar en el grupo de trabajo para expresar su opinión y resolver problemas ha sido de 7 sobre 10 (El 20% ha puntuado 5, el 20% 7, el 40% 8 y el 20% 10).
  - La valoración global del grupo de trabajo ha sido 5,75 sobre 10 (El 20% ha puntuado 4 y el 40% 6, el 20% 7, y el 20% 8)
  - La valoración sobre si se crean nuevos grupos de trabajo les gustaría participar en ellos ha sido de un 6,5 sobre 10 (El 20% ha puntuado 3, el 20% 7, el 40% 9 y el 20% 10).

**E.1. EVIDENCIA DE QUE SE HA DISEÑADO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN CON DATOS REFERIDO A LAS ACTIVIDADES DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES**

Se ha diseñado un sistema de gestión mensual mediante el cuál, se van a medir por cliente los servicios contratados y la facturación, tanto por periodo completo como por periodo natural, pudiendo identificar inmediatamente la pérdida de un servicio y estudiar las causas.

Anualmente los indicadores de gestión que se medirán son los siguientes:

| Indicadores de Resultados  | Objetivo 2007 | Valor 2006 |
|--|---------------|------------|
| Facturación total de los clientes con atención preferente (€)  | XXXX          | XXXX       |
| Incremento de la facturación respecto al año anterior (%)  | XXXX          | XXXX       |
| Importancia de la facturación de los clientes de atención preferente respecto al total de clientes (%) | XXXX          | XXXX       |
| Nº de clientes en atención preferente a 31 de diciembre  | XXXX          | XXXX       |
| Importancia del nº de clientes de atención preferente / total clientes                                 | XXXX          | XXXX       |
| Índice de fidelización (%)   | XXXX          | XXXX       |
| Nº de clientes de pérdida de Arsys   | XXXX          | XXXX       |
| Índice de pérdida de clientes (%)  | XXXX          | XXXX       |
| Incremento del número de familias (%)  | XXXX          | XXXX       |

|   |                      |                   |
|---|----------------------|-------------------|
| Pérdida de negocio debido a los clientes infieles + bajas (€) | XXXX                 | XXXX              |
| Rentabilidad de los clientes (%)                              | XXXX                 | XXXX              |
| <b>Indicadores de Cliente</b>                                 | <b>Objetivo 2007</b> | <b>Valor 2006</b> |
| Índice de satisfacción general (sobre 10)                     | XXXX                 | XXXX              |
| Nº de reclamaciones   | XXXX                 | XXXX              |
| Grado de satisfacción con la atención / resolución de quejas  | XXXX                 | XXXX              |
| <b>Indicadores de proceso</b>                                 | <b>Objetivo 2007</b> | <b>Valor 2006</b> |
| Nº de ventas logradas proactivamente                          | XXXX                 | XXXX              |
| Nº de bajas de clientes con atención preferente               | XXXX                 | XXXX              |
| Índice de baja de clientes con atención preferente            | XXXX                 | XXXX              |

Queda en curso decidir el modo de medir y gestionar anualmente el coste de atención al cliente, la rentabilidad del cliente y el potencial del cliente.

### ANEXO I: Encuesta de satisfacción de los clientes con atención preferente

#### Satisfacción con respecto a los productos de Arsys

Respecto a los productos de Arsys (entendidos los mismos como hosting, servidores dedicados, registros,...) nos gustaría saber:

|   | Satisfacción | Importancia |
|---|--------------|-------------|
| 1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la información que le ofrecemos de nuestros productos? |              |             |
| 2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la variedad de productos de Arsys?                     |              |             |
| Si el grado de satisfacción es menor a 7: ¿Qué otros productos le gustaría que le ofreciéramos? |              |             |
|   | Satisfacción |             |
| 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la relación calidad-precio de nuestros productos?      |              |             |
| Si el grado de satisfacción es menor a 7: ¿Por qué no está satisfecho?                          |              |             |
|   | Satisfacción |             |
| 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Arsys?                                |              |             |
| Si el grado de satisfacción es menor a 7: ¿Por qué no está satisfecho?                          |              |             |

#### Satisfacción con respecto al servicio de atención preferente

Respecto al servicio de atención preferente (entendido como tal el servicio telemático que les ofrecemos) nos gustaría saber:

|  | Satisfacción | Importancia |
|--|--------------|-------------|
| 5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la rapidez en la resolución de sus consultas e incidencias?   |              |             |
| 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad (precisión, cantidad) de la información que le suministramos en las consultas e incidencias? |              |             |

|   |                     |                    |
|---|---------------------|--------------------|
| 7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el conocimiento técnico de nuestros agentes? |                     |                    |
|   | <b>Satisfacción</b> |                    |
| 8. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de atención preferente?  |                     |                    |
| Si el grado de satisfacción es menor a 7: ¿A qué es debida su insatisfacción?         |                     |                    |
|   | <b>Satisfacción</b> | <b>Importancia</b> |
| ¿Otros temas importantes para usted?  |                     |                    |

*Satisfacción general con Arsys*

|  |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
|  | <b>Satisfacción</b> | <b>Importancia</b>  |
| 9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las formas de pago y facturación que le ofrece Arsys? |                     |                     |
| Si la satisfacción es menor que 7, ¿Qué otras formas le gustaría?                              |                     |                     |
|  | <b>SI</b>           | <b>NO</b>           |
| 10. ¿Recomendaría usted a Arsys?   |                     |                     |
| Si la respuesta es NO, ¿por qué?   |                     |                     |
|  |                     | <b>Satisfacción</b> |
| 11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con Arsys?   |                     |                     |
| Si el grado de satisfacción es menor a 7: ¿Por qué no está satisfecho?                         |                     |                     |

12. Ayúdenos a mejorar, ¿qué puede hacer Arsys para ayudarle?

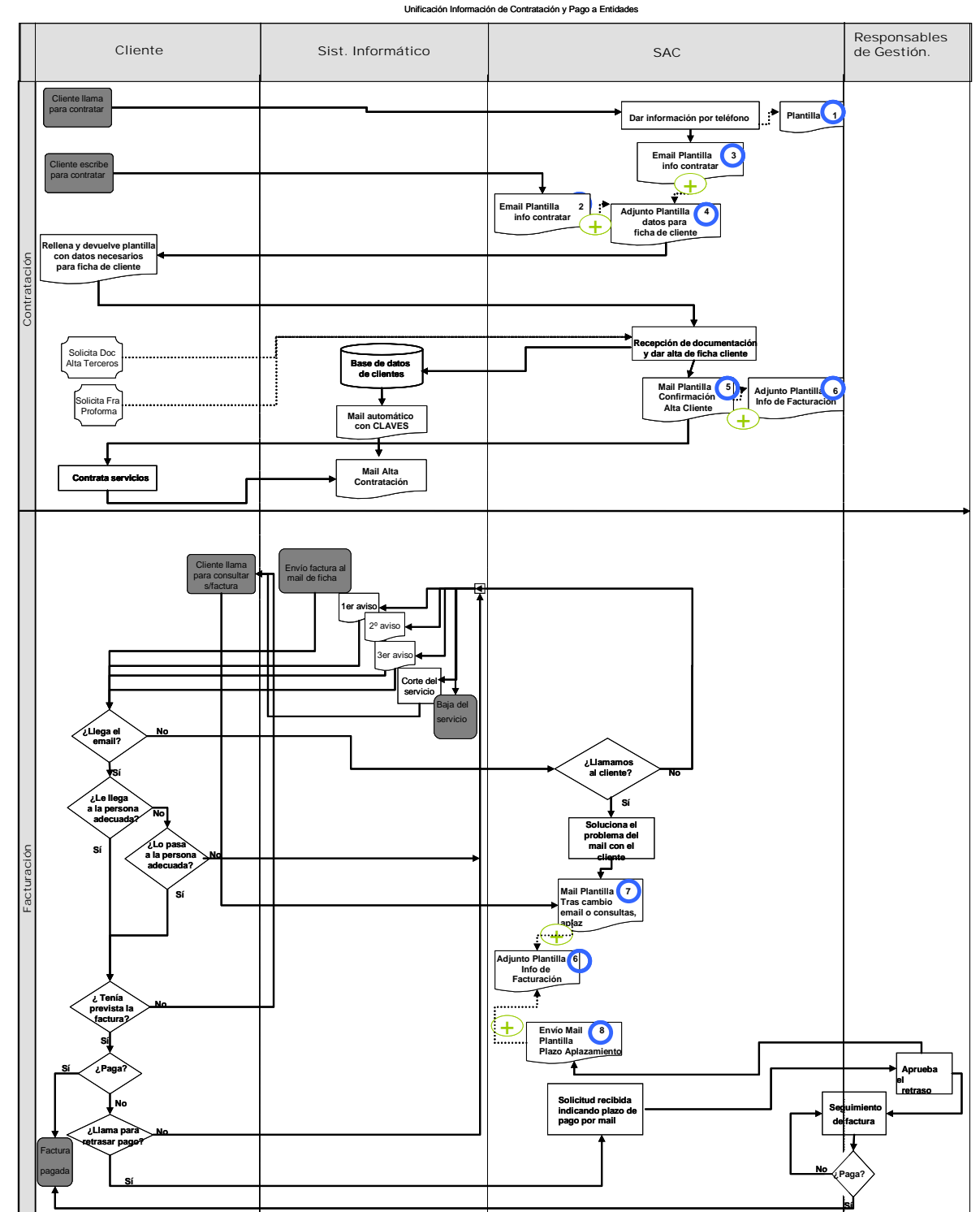
**ANEXO II: Ficha del SMART 1**

|  |
|--|
| <b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b>  |
| Mejorar el conocimiento que tienen los clientes de AAPP sobre el sistema de cobros de Arsys  |
| <b>COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líder:</b> Responsable del Departamento de Gestión</li> <li>• <b>Equipo:</b> Agentes de SAC de Gestión (5)</li> </ul>  |
| <b>REUNIONES DE FORMACIÓN: 4 reuniones</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1º. Se estudió con la líder los factores causantes de problemas detectados en el análisis inicial, para ello se utilizó la herramienta de los 5 por qué.</li> <li>2º. Se estudió el área de mejora a través de un flujograma y se detectaron posibles acciones. Además se decidió la composición del grupo de trabajo.</li> <li>3º. Se impartió el curso de formación en dinámica de grupos y herramientas para la mejora al líder y a los componentes del grupo.</li> <li>4º. Junto al líder se revisaron el flujograma, los factores causantes y las posibles acciones detectadas. Además se planificó la reunión de lanzamiento del grupo de mejora.</li> </ol>  |
| <b>REUNIONES DE GRUPO: 4 reuniones</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1º. Se celebró la reunión de lanzamiento con el grupo de trabajo, en la cual se explicó el objetivo del grupo, el enfoque SMART, el modo de trabajo de las reuniones, se revisó el flujograma y se analizó cada apartado del mismo. Con ello, se decidió que era necesario diseñar plantillas para mejorar el conocimiento de las Entidades Públicas de la forma de pago de Arsys. Además, se fijaron como tareas la realización de varias plantillas y la recogida de datos para cuantificar las consultas existentes por este motivo.</li> <li>2º. Se pusieron en común las plantillas diseñadas por cada agente. Además, se analizaron los datos registrados en el periodo entre reuniones, obteniendo nuevas causas a estudiar.</li> <li>3º. Se validaron el resto de plantillas diseñadas por los agentes. Además se estudiaron los datos recogidos y se plasmaron en el flujograma. Se fijó un periodo de un mes para comenzar a</li> </ol> |



utilizar las plantillas y recoger más datos.  
4º. Se celebró la reunión de cierre del SMART, en el cuál con los datos recogidos se revisó el flujograma, encontrando la necesidad de nuevas plantillas y de procedimientos de actuación. Se realizaron las plantillas y se fijó un procedimiento de actuación. Además se decidió que todas las plantillas diseñadas en el grupo, se hicieran extensivas al resto de áreas de Arsys. Se determinó un periodo de 3 meses para emplear las plantillas y recoger datos, tras este tiempo se celebrará una reunión de revisión. Por último, se pasó la encuesta de satisfacción a los participantes del grupo.

**CAMBIOS EN EL MODO DE OPERAR**



## RESULTADOS:

- **8 plantillas realizadas**, gracias a las cuales:
  - Los clientes de Arsys tienen toda la información necesaria para el pago de facturas.
  - La información de la que disponen los clientes es siempre la misma y no depende del agente que les atiende.
  - Aumento de la satisfacción del cliente, ya que este problema genera un gran conflicto en sus organizaciones y además, incluso pueden perder el servicio ofrecido por Arsys.
  - Mayor eficiencia interna, ya que los agentes no tienen que escribir emails que son estándares ni información sobre el modo de pago.
  - Reducción del número de facturas impagadas o retrasadas de este tipo de clientes, con lo que también se logra una mayor eficiencia interna al no tener que realizar el seguimiento de las facturas impagadas.
- **Procedimiento de actuación** diseñado, gracias al cuál se logrará:
  - Mayor eficiencia interna. Al tener un procedimiento de actuación para aquellos clientes que piden retraso de pagos, los agentes pueden aprobar retrasos de un periodo establecido sin tener que escalar la llamada a los Responsables del Departamento.
  - El cliente manda por escrito la fecha máxima de retraso, eliminando de esta manera posibles problemas posteriores.
- **Flujograma** describiendo el modo de actuación:
  - Todos los agentes conocen el modo de proceder y qué han de hacer en cada caso.
- **Mejora continua:**
  - Análisis de las mejoras implantadas. A los tres meses se celebró una reunión para estudiarlas y detectar si habían surgido nuevas áreas de mejora.

## ANEXO III: Ficha del SMART 2

### OBJETIVO DEL PROYECTO:

Reducir el tiempo de resolución de las intervenciones, mediante la disminución del número de contactos con el cliente debido a llamadas de Arsys al cliente pidiendo más datos sobre sus incidencias / trámites de servidores dedicados y llamadas del cliente a Arsys pidiendo más información sobre la resolución de sus intervenciones.

### COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO:

- **Líder:** Técnico Soporte Avanzado
- **Equipo:** SAC Info, Soporte-Servicios IT, SAC Francia, SAC Portugal.

### REUNIONES DE FORMACIÓN: 3 reuniones

- 1º. Se estudió con el líder los flujogramas correspondientes a los tipos de incidencias/trámites de servidores dedicados sobre los que se iban a diseñar las plantillas (reinstalaciones, ampliación de hardware y administración de sistemas).
- 2º. Se estudió la información que deben aportar las plantillas a las diferentes partes de la resolución de las incidencias / trámites de servidores dedicados.
- 3º. Se impartió el curso de formación en dinámica de grupos y herramientas para la mejora al líder y a los componentes del grupo.

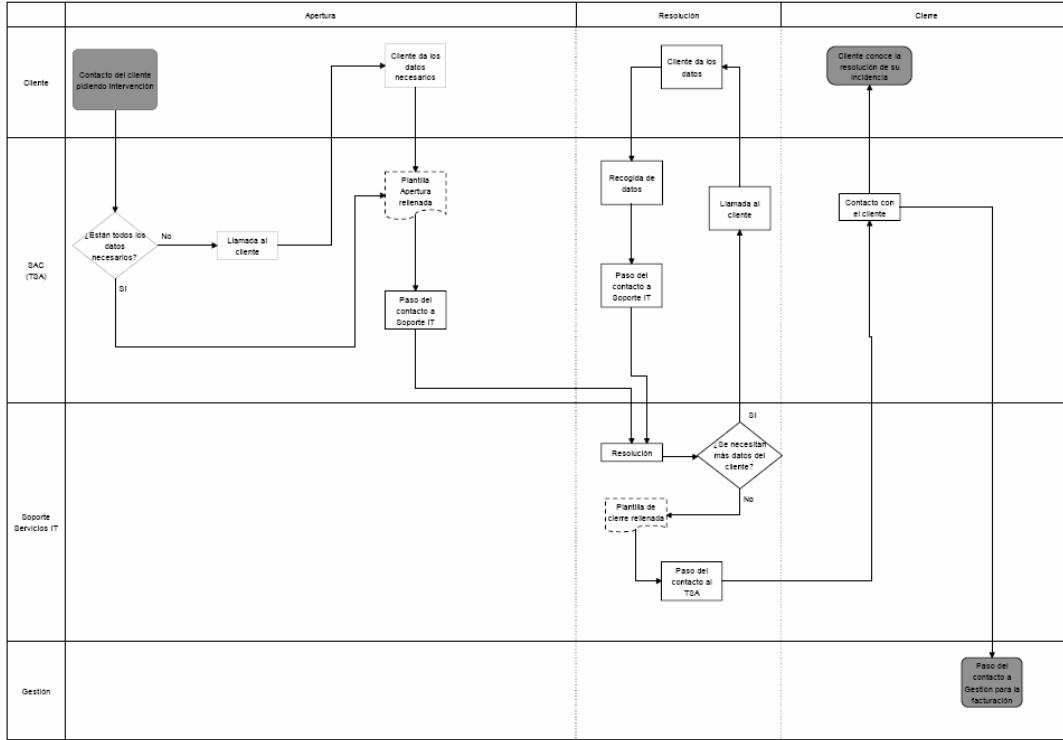
### REUNIONES DE GRUPO: 3 reuniones

- 1º. Se celebró la reunión de lanzamiento con el grupo de trabajo, en la cual se explicó el objetivo del grupo, el enfoque SMART, el modo de trabajo de las reuniones, se comenzaron a revisar los flujogramas y se analizaron todas las posibilidades. Con ello, se decidió que era necesario diseñar plantillas para mejorar la recogida de información y disminuir el tiempo de resolución de las incidencias y trámites de servidores dedicados.
- 2º. Se finalizó la revisión todos los flujogramas correspondientes a los 3 tipos de incidencias / trámites de servidores dedicados. Asimismo, se concluyó con el diseño de las 3 plantillas.
- 3º. Durante esta última reunión de cierre del SMART se presentaron las plantillas consensuadas por el grupo y se llevó a cabo la última revisión de las mismas. Se determinó un periodo de 3 meses para emplear las plantillas y recoger datos, tras este tiempo se celebrará una reunión de

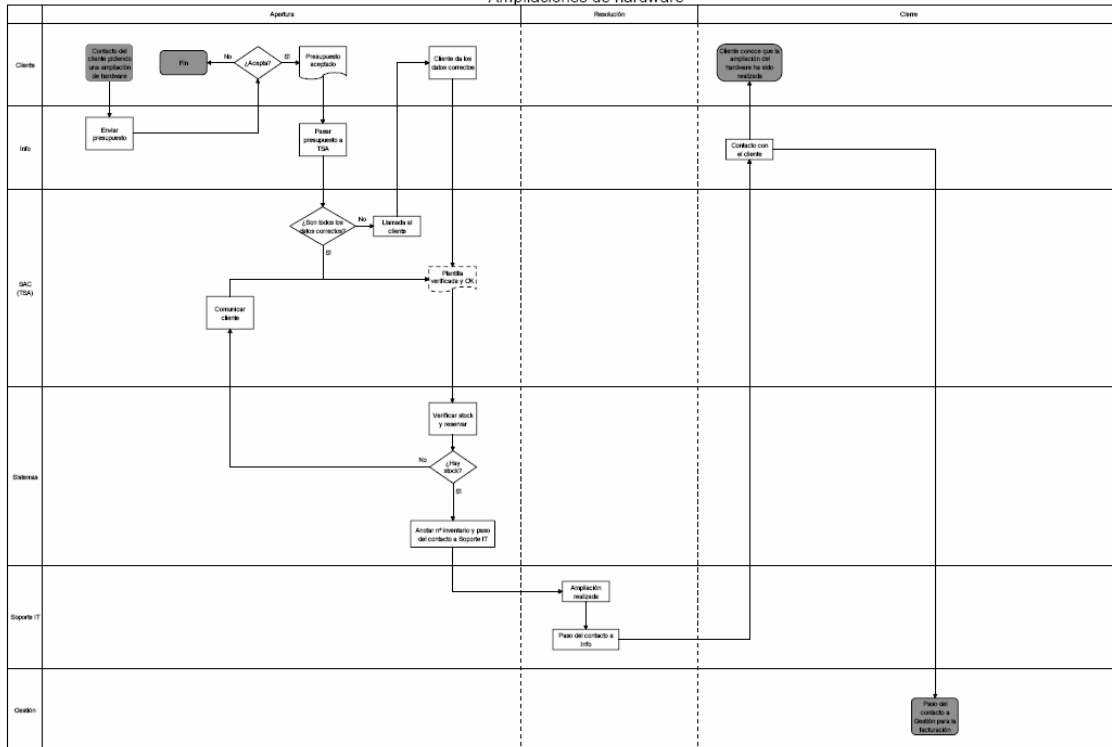
revisión. Esta metodología de uso de plantillas de recogida de datos podrá ser extensiva a otro tipo de Incidencias y trámites. Por último, se pasó la encuesta de satisfacción a los participantes del grupo.

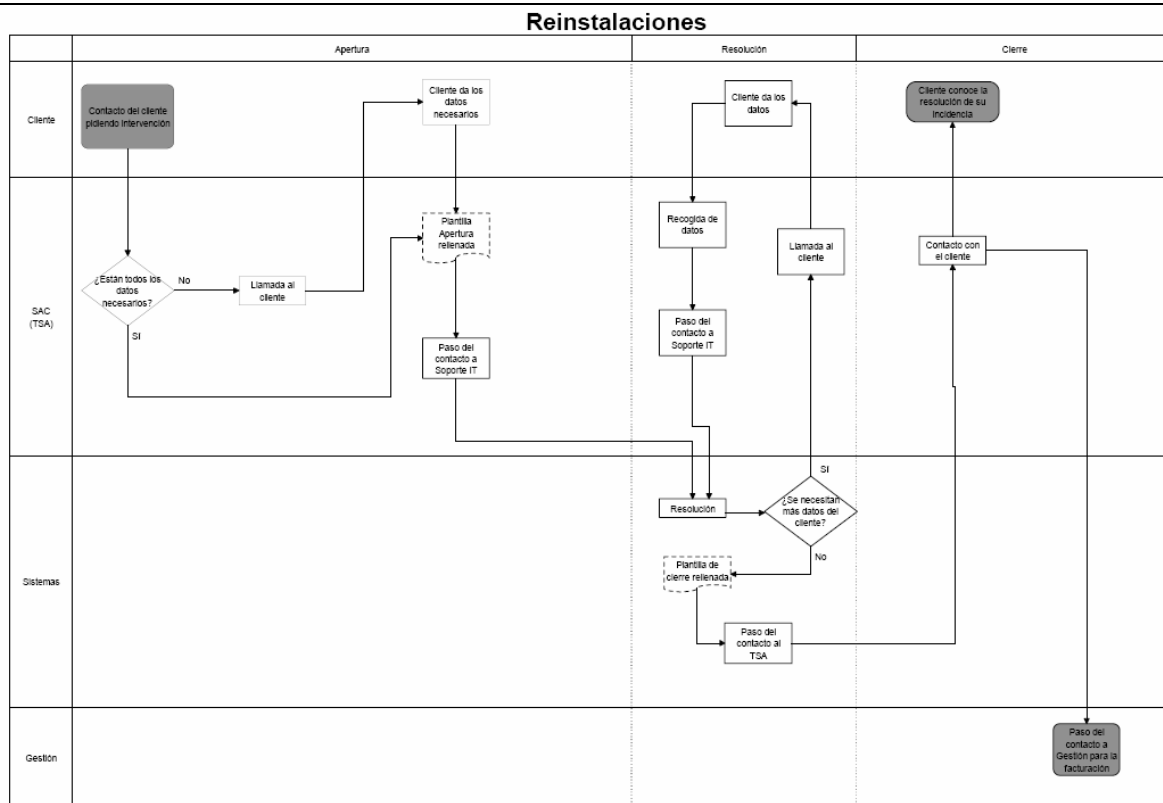
**CAMBIOS EN EL MODO DE OPERAR**

**Administración de Sistemas**



**Ampliaciones de hardware**





## RESULTADOS:

- **3 plantillas realizadas**, gracias a las cuales:
  - Para cada tipo de incidencia / trámite se sabe qué información es necesaria para llevar a cabo la resolución.
  - Aumento de la satisfacción del cliente, ya que una vez resuelto el problema, gracias a la plantilla de cierre es posible informarle de cómo ha sido resuelta su incidencia /trámite de servidores dedicados.
  - Mayor eficiencia interna, ya que la información necesaria para cada incidencia / trámite está perfectamente definida, evitando las posibles “idas y venidas” internas y con el cliente para solicitar más información que se ha podido quedar en el camino.
- **Procedimiento de actuación** diseñado, gracias al cuál se logrará:
  - Mayor eficiencia interna. Al tener un procedimiento de actuación y las plantillas definidas queda claro quién debe pedir y dar la información al cliente, qué información debe solicitar, y cómo y qué debe informar al cliente sobre la resolución de su incidencia / trámite de servidores dedicados.
- **Flujograma** describiendo el modo de actuación:
  - Todos los agentes conocen el modo de proceder y qué han de hacer en cada caso.
- **Mejora continua:**
  - Análisis de las mejoras implantadas. A los tres meses se celebrará una reunión para estudiarlas y detectar si habían surgido nuevas áreas de mejora.

## ANEXO IV: Ficha del SMART 3

### OBJETIVO DEL PROYECTO:

Sistematizar y optimizar el seguimiento de las incidencias y tramitaciones cuya resolución no sea inmediata, para conocer el estado de las mismas y poder informar al cliente con calidad sobre ellas.

### COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO:

- **Líder:** SAC Info
- **Equipo:** SAC Info, Responsable CRM, Registros, Gestión.

### REUNIONES DE FORMACIÓN: 3 reuniones

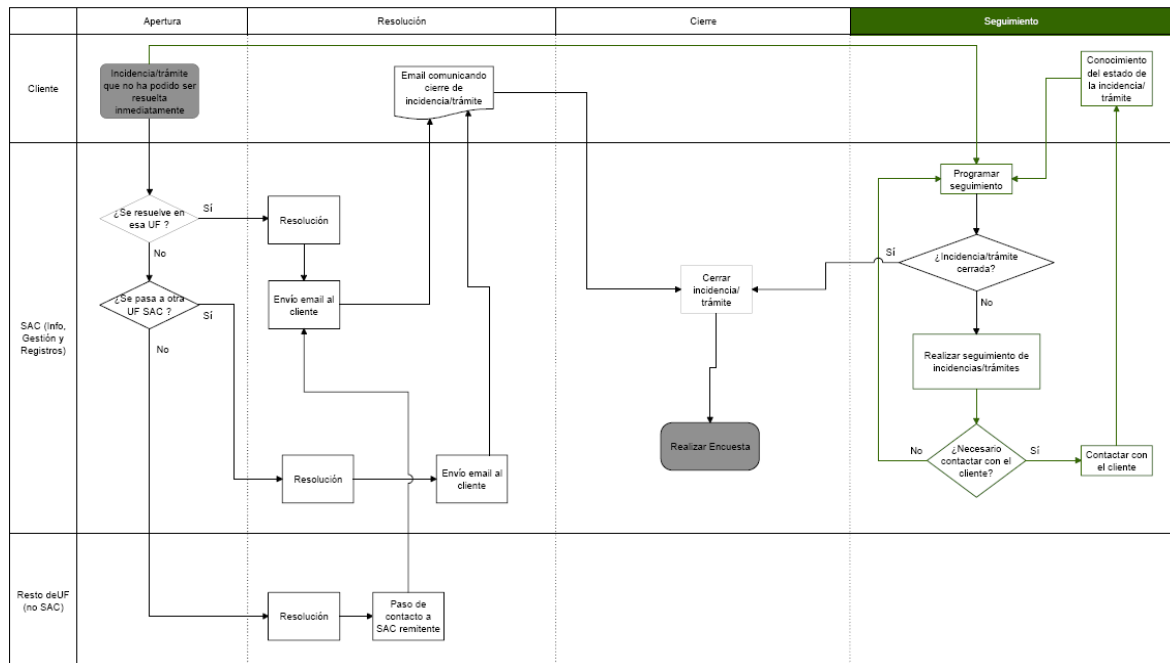
- 1º. Se estudió con la líder el flujograma actual de resolución de incidencias y trámites no inmediatos, se comenzó a diseñar cómo podría llevarse a cabo el seguimiento y cómo se podrían medir los resultados en el cliente.
- 2º. Se definió el flujograma de seguimiento de incidencias / y trámites no inmediatos y además se concretó que la medición de los resultados en clientes se haría a través de una pequeña encuesta al cerrar la resolución.
- 3º. Se impartió el curso de formación en dinámica de grupos y herramientas para la mejora al líder y a los componentes del grupo.

### REUNIONES DE GRUPO: 6 reuniones

- 1º. Se celebró la reunión de lanzamiento con el grupo de trabajo, en la cual se explicó el objetivo del grupo, el enfoque SMART, el modo de trabajo de las reuniones, se comenzó a revisar el flujograma y se analizaron todas las posibilidades. Con ello, se comenzó a pensar en el flujograma de seguimiento. No asistió la representante de TSA.
- 2º. Se continuó la revisión del flujograma de seguimiento de incidencias y trámites cuya resolución no es inmediata, pero no se consiguió finalizar dicha revisión ya que la representante de TSA no asistió y era parte implicada y muy importante de este proceso de seguimiento.
- 3º. Durante esta tercera reunión, se explicó de nuevo el objetivo, el enfoque SMART, modo de trabajo de las reuniones para que la representante de TSA se pusiese al día. Se intentó llegar a un consenso con TSA para realizar el seguimiento, pero no fue posible, ya que según ellos les suponía mucho más trabajo y no les convenía, ya que no les aportaba ventajas a su trabajo interno diario.
- 4º. En la reunión de cierre del SMART, no hubo acuerdo ya que el departamento de TSA no hace ningún tipo de seguimiento.
- 5º. Se lleva a cabo la reapertura del grupo, esta vez sin representante de TSA, ya que dicho departamento no realizará ningún seguimiento. La única diferencia es que desde el resto de departamentos del SAC, Info y Gestión y desde Registros, al entrar un contacto que se deba pasar a los departamentos técnicos se generará una actuación desde el CRM a la cuenta de correo que indiquen, para pasar a GEISA, y se cerrará el contacto, marcando un SEG si es necesario. Asimismo, se decide que cada departamento de los presentes en el SMART enviará semanalmente vía e-mail un número de encuestas a aquellos clientes a los que se hayan cerrado trámites o consultas cuya resolución no haya sido inmediata. La encuesta contendrá 5 preguntas.
- 6º. En esta última reunión del SMART se valida la encuesta y se cierra el grupo con éxito.

### CAMBIOS EN EL MODO DE OPERAR

RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS Y TRÁMITES NO INMEDIATAS v0.5.



**RESULTADOS:**

- Procedimiento de actuación** diseñado, gracias al cuál se logrará:
  - Mayor eficiencia interna. Al tener un procedimiento de actuación queda claro quién y cuándo debe realizar el seguimiento de las incidencias tramitadas.
- Flujograma** describiendo el modo de actuación:
  - Todos los agentes conocen el modo de proceder y qué han de hacer en cada caso.
- Mejora continua:**
  - Análisis de las mejoras implantadas. A los tres meses se celebrará una reunión para estudiarlas y detectar si habían surgido nuevas áreas de mejora.