



Empresas ganadoras II Edición de los Premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes



Empresas ganadoras II Edición de los Premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes







Directivos de las empresas galardonadas en la II Edición del Premio Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes, junto al Vicepresidente de la Comunidad de Madrid y la Directora Gerente de la Fundación Madrid Excelente, el 7 de mayo de 2008 en el acto de entrega de los premios en la Real Casa de Correos.





Saluda

La Comunidad de Madrid es hoy una región próspera, abierta a todo y a todos, con un excelente tejido empresarial madrileño, dinámico e innovador. Y estas premisas, entre otras, nos han convertido en el principal motor económico de España.

Este entorno de bienestar hace que los ciudadanos sean cada vez más exigentes en la prestación de los servicios, por lo que empresarios y políticos estamos obligados a elevar los estándares de calidad en nuestras respectivas funciones.

Así lo hemos entendido desde el Gobierno Regional y centramos todos nuestros esfuerzos para seguir aumentando la calidad de los servicios públicos. En cuanto al sector empresarial -verdaderos artífices del crecimiento económico de nuestra región- pone todo su esfuerzo y empeño en promover una adecuada gestión enfocada a clientes y consumidores. Nuestro Gobierno, con el fin de colaborar con las empresas que trabajan para ser cada día mejores y más competitivas, creó hace dos años el Premio Madrid Excelente. Este galardón nace con la vocación de ser una herramienta de apoyo para impulsar la competitividad de las empresas, fomentar una gestión empresarial orientada a los clientes y los consumidores y reconocer e incentivar a las empresas que apuestan claramente por ofrecer servicios y productos de calidad y que se convierten así en las mejores de su sector.

En la II Edición del Premio resultaron ganadoras 7 empresas de distintos tamaños y sectores de actividad, todas ellas líderes en sus ámbitos de actuación. A continuación, podrá encontrar el resumen de las mejores actuaciones de las empresas enfocadas a clientes por las que han sido merecedoras de este reconocimiento. Este tipo de

prácticas hace que la Comunidad de Madrid sea lo que es, la región líder en excelencia, calidad empresarial y una de las regiones más avanzadas de toda Europa. Mi más sincera enhorabuena a los galardonados.

Antonio Beteta Barreda
*Consejero de Economía y Hacienda
de la Comunidad de Madrid*

Introducción

Por segundo año consecutivo editamos un libro con las empresas ganadoras del **Premio Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes** y nuestro objetivo es claro: mostrar las mejores prácticas de las organizaciones galardonadas con un premio que reconoce a las mejores empresas de la Región por la excelencia de su gestión y la confianza depositada en ellas por sus clientes.

Todas ellas son empresas que apuestan por el liderazgo, la orientación al cliente, la confianza de los consumidores y los resultados en los clientes, aspectos protagonistas de los valores de excelencia empresarial que el Gobierno de la Comunidad de Madrid potencia como herramienta de competitividad.

El premio constituye, sin duda, un elemento de prestigio y reconocimiento para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y saturado, donde conseguir la confianza de los clientes para crecer es clave.

La Comunidad de Madrid, a través de Madrid Excelente, convoca estos galardones dirigidos a premiar la confianza de los clientes porque nuestro fin último es que los ciudadanos de la Región perciban servicios de calidad, y el hecho de orientar la gestión empresarial hacia los clientes o consumidores es vital para lograr este fin. Además, la orientación al cliente es uno de los aspectos relevantes que destacamos en el modelo de gestión Madrid Excelente, junto con la Responsabilidad Corporativa y la Excelencia, como se puede observar en la imagen, lo que nos permite destacar frente a otros modelos y sellos de calidad.

En esta segunda edición han resultado ganadoras **Banesto, Fremap, T-Systems, Sage, Repsol Butano, Indra y Sanitas Seguros**, todas ellas empresas ubicadas

en la Comunidad de Madrid que han demostrado un comportamiento excelente con sus clientes, como se podrá comprobar en las prácticas destacadas en estas páginas.

El Premio Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes se convoca con carácter anual en dos modalidades: Empresas que lucen el sello Madrid Excelente y empresas que no poseen aún la marca de garantía. A su vez, ambas modalidades se dividen en tres categorías claramente diferenciadas atendiendo al número de empleados y facturación de la organización: Gran Grupo Empresarial, Gran Empresa y Pyme.

El proceso de candidaturas comienza con la presentación de una solicitud en la que las empresas interesadas aportan los principales datos de la compañía. Posteriormente, una vez admitida a trámite la solicitud, las empresas son solicitadas para preparar una memoria en la que han de desarrollar cuatro criterios relativos a la gestión empresarial de la organización:

- **Liderazgo y Coherencia:** Se refiere a la implicación de los principales ejecutivos y a la coherencia de la estrategia y objetivos de la empresa
- **Orientación al Cliente**
- **Resultados en los Clientes**
- **Confianza de los Clientes:** Se refiere a la relación desarrollada antes, durante y después de la compra o prestación de un producto o servicio



En cada uno de estos aspectos las candidatas desarrollan aspectos concretos relativos a cada criterio, aportando evidencias y datos. El departamento de Calidad de Madrid Excelente apoya a las empresas en esta fase para el mejor entendimiento de los aspectos exigidos.

Una vez enviada la memoria a la Fundación Madrid por la Excelencia, evaluadores externos de reconocido prestigio proceden a la revisión y evaluación de la misma. Finalmente, el jurado –compuesto por representantes del Gobierno de la Comunidad de Madrid, organizaciones empresariales, patronales y camerales, asociaciones relacionadas con la calidad y medios de comunicación– decide, en base a la puntuación obtenida por las empresas, quienes son las organizaciones ganadoras en cada una de las categorías y modalidades del premio.

La edición del premio culmina con la entrega de los galardones en un importante acto institucional en el que participan representantes del Gobierno de la Comunidad de Madrid y altos ejecutivos del tejido empresarial en el que las compañías premiadas son las protagonistas indiscutibles.

Desde aquí quiero felicitar a las empresas ganadoras de la II Edición del Premio por su trabajo y buen hacer diario. Espero que este resumen de las prácticas empresariales con clientes que recoge este libro ilustre y ayude a otras organizaciones en ese camino hacia la excelencia empresarial que fomentamos en la Comunidad de Madrid. También quiero animar a otras organizaciones que apuestan por la calidad y la excelencia en gestión a presentarse a las futuras ediciones del premio.

Alejandra Polacci
Directora Gerente de la Fundación Madrid por la Excelencia

Empresas premiadas

EMPRESAS MADRID EXCELENTE



BANESTO

FREMAP

T-SYSTEMS

SAGE

Gran Grupo Empresarial

Banesto

Nombre: **BANCO ESPAÑOL DE CRÉDITO, S.A**

Domicilio social: **Avda Gran Vía de Hortaleza, nº 3**

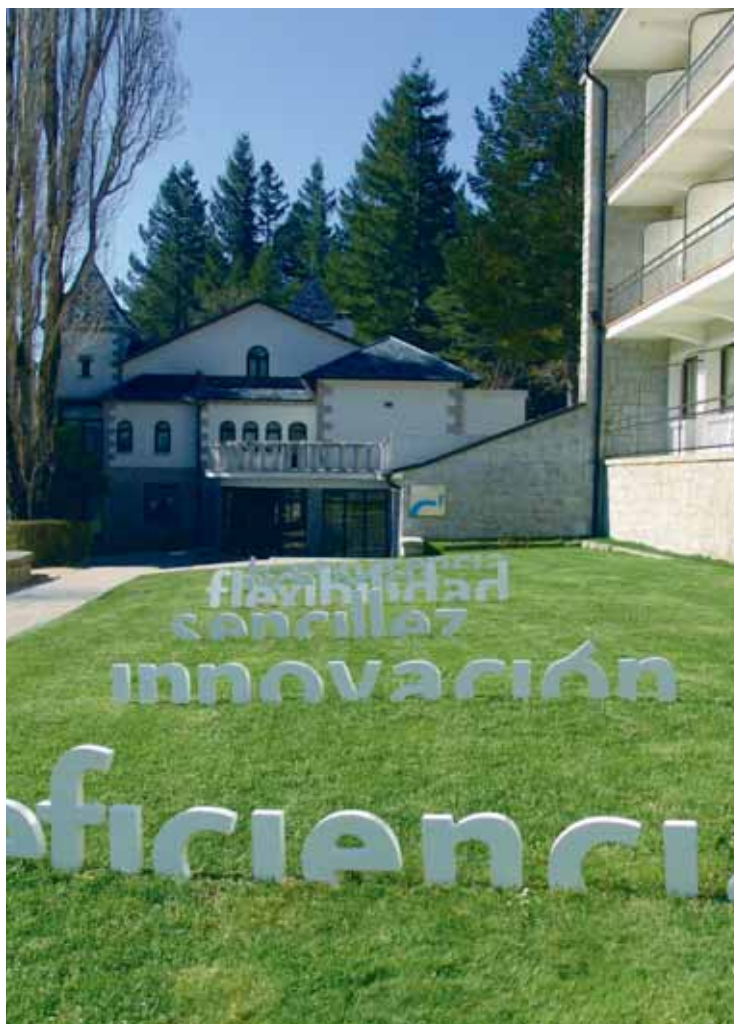
Ciudad: **Madrid**

Teléfono: **91 338 24 08**

Web: **www.banesto.es**

Sector empresarial: **Banca**

Núm. empleados: **9.923**



La actividad principal de Banesto es la banca comercial en España, con especial énfasis en la banca minorista y en el sector de pequeñas y medianas empresas y comercios. Esta actividad principal se complementa con las actividades de banca mayorista y de mercado de capitales.

En Banesto nos hemos propuesto ser el mejor Banco Comercial de España y Europa y el primero para nuestros clientes, ya sean empresas o particulares.

Nuestro modelo de negocio está centrado en el **cliente** y en la **calidad de servicio**. El cliente es el eje alrededor del cual se articula nuestro trabajo. Por ello, ofrecemos productos y servicios de alto valor y adaptados a las necesidades de cada segmento de clientes, así como asesoramiento especializado. Nuestro objetivo es responder con calidad y eficiencia a todas las demandas financieras de nuestros clientes para contar con los clientes más satisfechos y vinculados del sector.

Para lograrlo disponemos de una amplia red de más de 1.900 sucursales en toda España, 300 de las cuales se han abierto tras el reciente Plan de Expansión, que nos ha permitido estar más cerca de nuestros clientes e incrementar nuestra capacidad comercial en mercados relevantes con perspectivas de crecimiento y en los de mayor actividad empresarial.

Además, la banca electrónica (banesnet), junto con la banca telefónica convencional, la red de cajeros automáticos, y la banca a través del teléfono móvil, son canales de comunicación que aportan rapidez, flexibilidad de horarios e información inmediata a nuestros más de 2 millones de clientes.

Para todo ello contamos con un equipo de más de 9.900 personas con ánimo para continuar trabajando con los valores que definen nuestra cultura empresarial: el

cliente como centro, la eficiencia, la simplicidad, la flexibilidad, la innovación, la excelencia en el desempeño y la transparencia.

1. Liderazgo y Coherencia

La **implicación** de la **Alta Dirección** ha sido un factor determinante en Banesto, para lograr la orientación de la organización al cliente. Es la propia Dirección de Banesto liderada por la Presidente y el Consejero Delegado, los máximos promotores de la implantación del Modelo Q10 y cultura de satisfacción de clientes en la organización, introduciendo la gestión de calidad en todos los discursos y revisión de resultados, y realizando un seguimiento de su implantación y logros.

La implicación de la Dirección con la **mejora de la satisfacción del cliente** se evidencia en el **Comité de Calidad**, que está presidido por el Consejero Delegado y formado por el Comité de Dirección como muestra del apoyo del primer nivel a la mejora continua, y en el que se realiza el seguimiento periódico de los resultados de calidad (Q10), tanto interna como externa, hacia los clientes y la aprobación de las propuestas de mejora identificadas para mejorar la satisfacción de los clientes.

La calidad de servicio y satisfacción de clientes es un parámetro integrado además en la objetivación anual de cada una de las áreas y redes comerciales, así como en la retribución variable de cada una de las personas.

2. Orientación al Cliente

Para ofrecer valor añadido a los clientes, en Banesto se les segmenta por tipología en función de sus necesidades financieras, creando productos/servicios



especializados para cada tipología de clientes y ofreciendo aquellos que mejor se adecuan a las necesidades específicas de cada cliente, a través de un asesoramiento personalizado por parte de gestores comerciales con formación especializada.

Banesto ha sido un gran impulsor de la calidad de servicio al cliente mediante el **Modelo Q10**, diseñado por y para Banesto, programa que ha sido reconocido en el mercado en numerosas ocasiones. Mediante este Modelo **se gestiona la calidad de servicio en toda la organización** y se sitúa la satisfacción de los clientes como pieza fundamental de todo el Modelo, lo que ha permitido **orientar Banesto al cliente de una manera práctica y eficaz**.

Se establecen indicadores para todas las áreas y redes comerciales que determinan los niveles de calidad de servicio al cliente exigibles para toda la organización.

Todas las redes comerciales, así como responsables de servicios centrales, conocen el Modelo Q10, que está extendido a todos los niveles de la organización, destacando que el personal de redes comerciales cobra bonus en función de los resultados obtenidos en el Indicador Q10 de la oficina como reconocimiento del papel clave que juega la calidad en la gestión de clientes.

Como pieza clave del Modelo se han implantado los **Detalles Q10** como un **protocolo de gestión y atención de clientes en las oficinas**, que orienta a la organización para conseguir marcar la diferencia con los clientes, optimizando el contacto con ellos y ofreciéndoles el mejor servicio y la mejor gestión comercial para fidelizarlos y vincularlos.

Otro factor crítico en la calidad de servicio al cliente en Banesto consiste en **gestionar rápida y eficazmente sus incidencias, quejas o reclamaciones**. Los circuitos de su gestión varían en función del canal de entrada elegido por nuestros clientes (oficinas, banca telefónica, banca por internet, por escrito, etc.), existiendo compromisos de nivel de servicio y plazos de respuesta en todos los casos.

En 2007 se han puesto en marcha **nuevas medidas** que han ayudado a valorar la satisfacción de nuestros clientes, reducir el tiempo de desarrollo de los procesos y disminuir el número de incidencias.

3. Confianza de los Clientes

En Banesto se realizan Focus Group con clientes durante el **proceso de diseño** de determinados productos o campañas para ajustarlos a sus necesidades y expectativas, así como comprobar la acogida previa a su lanzamiento y a qué perfiles de cliente puede ir encaminada.



Previo al lanzamiento de los productos o campañas, la **Unidad de Calidad verifica que se cumplen las especificaciones necesarias para asegurar su óptimo desarrollo, comercialización y contratación ofreciendo el mejor servicio al cliente**. La certificación interna de los productos o campañas con el "Sello Q10" es un requisito exigido en el Comité de Productos para su lanzamiento y comercialización.

Se revisa, además, que **la documentación y comunicación es la adecuada y suficiente** para ofrecer en tiempo y forma toda la información a los clientes, a las oficinas y a los canales. En lo relativo a la comunicación comercial que se realiza desde Banesto, está regulada legalmente por el Banco de España y la CNMV.

Para ofrecer el mejor servicio e información al cliente en el **proceso de venta**, existe una amplia gama de cursos e-learning por perfiles comerciales para asegurar la calidad de información a clientes por parte de todos los gestores comerciales en todo momento, así como un catálogo de productos en la intranet por perfiles de clientes que se actualiza periódicamente.

Además, con el objetivo de ayudar en la venta a las oficinas, el equipo de CRM analiza a los clientes a través de estudios matemáticos y estadísticos para comprenderles y ofrecerles los productos y servicios que mejor se adecuan a sus necesidades y expectativas.

Los gestores comerciales también tienen como herramienta de apoyo el Portal Cliente, donde aparece toda la información del cliente personalizada y detallada así como los productos o servicios que mejor pueden encajar en función de su perfil.

Para **verificar la calidad** en el **proceso de venta** se realizan visitas de cliente misterioso periódicamente en nuestras oficinas, que evalúan la adecuación del proceso de venta a los estándares de calidad definidos para ofrecer el mejor servicio al cliente.

4. Resultados en los Clientes

Banesto ha logrado **notables resultados con los clientes** desde la implantación del Modelo Q10 en el año 2004.

La evolución del Indicador Q10 en oficinas ha sido notable, alcanzando año tras año su objetivo, y situándose a finales de 2007 en 8,13 puntos, y continúa mejorando en 2008. Asimismo, también ha crecido cada año el número de oficinas excelentes (por encima de los estándares óptimos de calidad) situándose en el 68% del total a finales de 2007.

El nivel de satisfacción de los clientes de Banesto supera los 8 puntos como media por encima del objetivo y con una tendencia positiva año tras año.

Esto, sumado al hecho de que **el porcentaje de clientes**

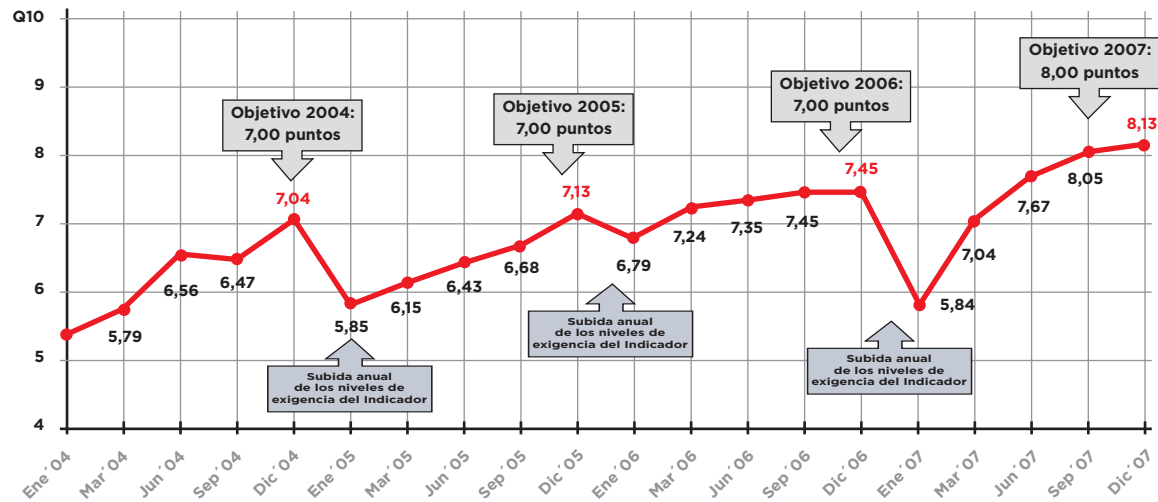
II Edición de los Premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes

que nos recomendarían y el de **clientes vinculados** han crecido constantemente, revela la eficacia de nuestro planteamiento en la gestión de la calidad.

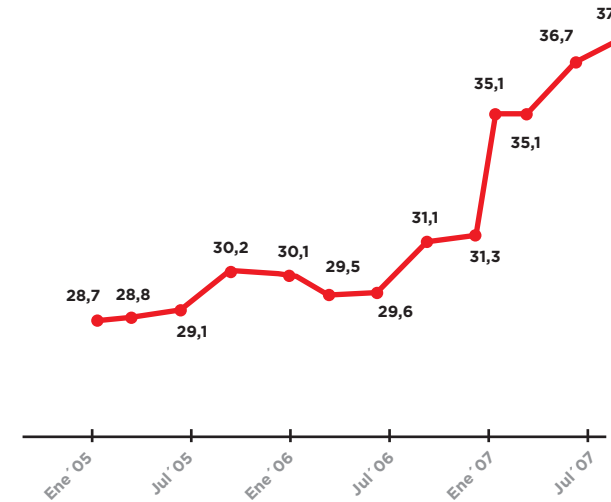
Este modelo de Gestión de la Calidad de Servicio interna y externa ha sido reconocido, además, con **numerosos premios y reconocimientos en el mercado**: Premio Alpha a la Excelencia del Club de Dirigentes de Marketing de Madrid, Sello de Calidad y Excelencia "Madrid Excelente" de la Comunidad de Madrid, el ser la primera entidad financiera en conseguir la Certificación

de Calidad de Servicio y Gestión de la Satisfacción de clientes de AENOR en 2005, o el reconocimiento como Mejor Práctica Europea en la gestión de Calidad de clientes, entre otros.

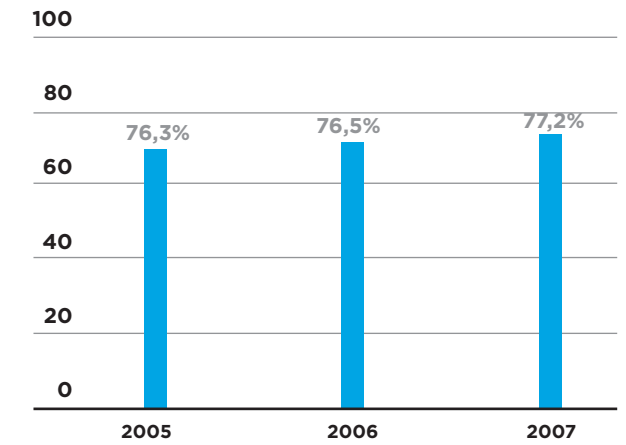
Evolución indicador Q10 desde su implantación en 2004



Aumento del porcentaje de clientes vinculados



Porcentaje de clientes que nos recomendarían



Gran Empresa

EX AEQUO



FREMAP

Nombre: FREMAP, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales

Domicilio social: Ctra Pozuelo nº 61

Ciudad: Majadahonda. Madrid

Teléfono: 91 66 05 500

Web: www.fremap.es

Sector empresarial: Mutua de accidentes de trabajo

Núm. empleados: 3.915



La Responsabilidad Social es para FREMAP nuestro principal eje de actuación al estar implícita en la misión, visión, objetivos y procedimientos de nuestra entidad y forma parte de la actuación cotidiana de la Mutua.

Ser responsables es para todos los que conformamos FREMAP un planteamiento éticamente exigible, reflejado en un Código de Conducta interno asumido por nuestros empleados y apoyado en instrumentos específicos en materia de capital humano organizativo.

Nuestra **misión** recoge así nuestro compromiso en procurar un tratamiento integral de la salud del trabajador con una atención cercana, humanista y personalizada, que responda a la confianza depositada por nuestros mutualistas y contribuya al uso eficiente de los recursos.

En cuanto a nuestra **visión**, FREMAP sustenta su liderazgo en los valores que inspiran nuestra actuación, la búsqueda continua de la excelencia en el servicio prestado y el talento de cada uno de nuestros profesionales.

Misión y visión se plasman en nuestros principios básicos de cultura de empresa. En el ámbito de nuestros centros de trabajo nos comprometemos a facilitar la accesibilidad de los discapacitados eliminando barreras arquitectónicas.

Hemos llevado a cabo las adaptaciones precisas en nuestra Web para conseguir cumplir con los estándares de accesibilidad que permiten el acceso a la información sin limitación por razón de discapacidad.

Pero una de las acciones de las que más orgullosos nos sentimos es nuestro apoyo a las personas accidentadas a través de su readaptación física y su reinserción laboral. El objetivo es el de la rehabilitación integral de la persona afectada por un accidente laboral grave hasta su reincorporación a la actividad laboral.

1. Liderazgo y Coherencia

FREMAP concreta sus objetivos permanentes en una triple dimensión: ser una organización excelente en la prestación de servicios, contribuir a la eficiencia de nuestros mutualistas y a la mejora del sistema de seguridad social, y contribuir al progreso de nuestra sociedad mediante la acción empresarialmente responsable.

Esto se concreta en metas efectivas: curar pronto y bien, prevenir los accidentes reduciendo su índice de incidencia, pagar en tiempo y forma las prestaciones económicas que corresponda, y mejorar la competitividad reduciendo el absentismo laboral de nuestras empresas mutualistas. El desafío al que nos enfrentamos con resolución es desarrollar todas esas metas y alcanzar todos esos objetivos en un entorno económico y social cambiante y lleno de oportunidades, pero también de retos.

Nuestro Plan Estratégico 2007-2010 concreta todos estos objetivos en una dimensión social de primera magnitud al asumir que FREMAP como razón de ser debe contribuir al progreso de nuestra sociedad mediante la Acción Social comprometida y la actuación responsable.

El concepto de liderazgo que se quiere alcanzar en nuestra organización no está ligado necesariamente a la posición jerárquica, sino a la capacidad de dar ejemplo de comportamiento profesional al resto de los compañeros.

Los principios básicos de la cultura de empresa de FREMAP están desarrollados en un Plan Estratégico, contemplando las diversas políticas establecidas en diferentes aspectos de nuestra gestión (calidad, medio ambiente, prevención, seguridad de los sistemas de

información, responsabilidad social, formación, salud laboral, comunicación, etc.) y los objetivos institucionales, hasta llegar a los planes de operación y objetivos de gestión anuales. Complementariamente, el cumplimiento de los objetivos institucionales y de los objetivos de gestión es crucial para la evaluación de los líderes de FREMAP.

Los líderes de FREMAP se implican activamente en las actividades de mejora participando en los diversos enfoques para la mejora de nuestro sistema de gestión: análisis mensual de objetivos, sugerencias internas, sugerencias externas y reclamaciones, no conformidades, auditorias internas, acciones correctoras y preventivas, evaluación de riesgos, comisiones, revisiones del sistema de gestión, análisis de encuestas, seguimiento y revisión del plan estratégico, evaluaciones EFQM, etc.

Siguiendo estos principios, nuestros líderes han definido las funciones y responsabilidades a todos los niveles de la organización, diseñando, desarrollando, implantado sistemas de participación y establecido una estructura organizacional, que acerca las responsabilidades directas a las personas de FREMAP. Como ejemplo de esto último, podemos destacar la figura del Gestor Integral, como representante de FREMAP ante el conjunto de clientes de su responsabilidad.

Con el fin de animar a todas las Personas de FREMAP hacia la Mejora, se han desarrollado e implantado enfoques para la participación e implicación de las personas y para la mejora de procesos, productos y servicios.

2. Orientación al Cliente

FREMAP es una organización con vocación de servicio, preocupación constante por la calidad, y cuyo objetivo principal es la satisfacción de sus empresas asociadas y trabajadores protegidos y eso queda patente en nuestra cultura de empresa.

De esta forma, la excelencia en el servicio requiere disponer de los mejores profesionales, ofrecer un trato diferencial, cercano y personalizado, y hacer además todo ello de forma eficiente.

Por ello:

- Mantenemos el compromiso con la excelencia en el servicio, personificado en la figura del Gestor Integral, asegurando así un trato personalizado para cada uno de sus clientes.
- Entendemos que para ofrecer un servicio excelente nuestros empleados deben ser el centro de los esfuerzos de la empresa, promoviendo su formación, su desarrollo profesional e incentivando su sentimiento vocacional y de pertenencia.
- Además, se fomenta la innovación, la investigación y la divulgación de su práctica especializada.

¿Qué esperan de FREMAP sus clientes? Que prevenga los accidentes y que, si llegaran a producirse, cure eficientemente a los accidentados. Para ello es necesario que quienes integran FREMAP tengan vocación de liderazgo y dispongan de medios que les permitan desarrollar la gestión eficiente de los recursos.

Para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de nuestros cliente empleamos:

- El contacto directo con los mismos por parte de nuestro personal de Gestión Externa, Tramitadores, Gestores, Técnicos de Prevención y Personal Sanitario.
- Las sugerencias y reclamaciones de nuestros clientes son otra fuente de información relevante.
- Adicionalmente, realizamos diversas encuestas de satisfacción de nuestros clientes que, además de permitirnos medir la satisfacción alcanzada, nos permiten identificar necesidades y expectativas mediante el análisis de preguntas abiertas y de tendencias de los resultados que hemos obtenido a lo largo del tiempo. Realizamos encuestas a pacientes, a empresas y a pacientes de hospitales.



3. Confianza de los Clientes

En caso de accidente o de enfermedades profesionales no debemos olvidar que las perjudicadas son siempre las personas. Para minimizar los efectos de un accidente les ofrecemos:

- Una Red Asistencial de más de 205 centros propios, 4 hospitales de día, 4 hospitales, así como 750 conciertos sanitarios repartidos por todo el territorio nacional.
- Un servicio de Asistencia Social que facilita la incorporación del trabajador a su medio social asesorando tanto al trabajador como a sus familiares y a la empresa.
- Un Fondo de Prestaciones Especiales, que concede ayudas a fondo perdido o en forma de préstamos sin intereses. La finalidad es variable: adaptación y eliminación de barreras arquitectónicas en vivienda, adquisición o adaptación de vehículos, ayudas a la autonomía personal, ayudas a los familiares, etc.
- FREMAP ASISTENCIA es un servicio dirigido a facilitar los medios de evacuación y orientación en casos de accidente de trabajo.
- FREMAP Online. Nuestros clientes pueden acceder por vía online a los diferentes servicios relacionados con las contingencias contratadas con FREMAP.

FREMAP diseña, desarrolla y mejora continuamente sus Productos y Servicios en base a tres puntos fundamentales:

- Las Prestaciones y demás Obligaciones establecidas por la Legislación aplicable.

- Nuestra Cultura de Empresa.

- Los resultados de los diversos enfoques para la identificación de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Una vez identificadas nuevas necesidades y/o expectativas de los clientes, las tratamos como oportunidades de mejora y se analizan, priorizan e implantan en forma de un Plan o un Proyecto de Mejora. Si las novedades son importantes se pueden realizar, en función de la complejidad de las mismas, pruebas piloto y acciones formativas específicas.

Entre las medidas que hemos desarrollado para poner al cliente en el centro de nuestra organización, cabe destacar la asignación a cada uno de nuestros clientes de un Interlocutor único al que llamamos Gestor Integral para cualquier asunto relacionado con FREMAP. Su gestión es personalizada, poseyendo capacidad para resolver, no sólo problemas o requerimientos de empresas y trabajadores, sino que además se adelanta a sus necesidades y aplica principios de justicia y equidad como administrador de fondos públicos. A la vez ayuda al accidentado y a sus familiares a reducir las consecuencias de su accidente.

Además, contamos con un Sistema de Defensa del Cliente, formado por la Oficina de Atención al Cliente y por el Defensor del Paciente, que actúan con independencia y libertad de criterio. La Oficina de Atención al Cliente, atiende y resuelve las quejas y reclamaciones de los clientes de FREMAP y el Defensor del Paciente tiene como función defender los derechos de los pacientes atendidos por FREMAP en caso de conflicto. Las resoluciones de ambos organismos son vinculantes para FREMAP.

4.Resultados en los Clientes

Con el objetivo de conocer mejor la opinión de nuestros clientes sobre el servicio recibido y sus aspectos a mejorar, solicitamos a las empresas asociadas y a sus trabajadores la contestación de una encuesta en la que medimos nuestra orientación al cliente en aspectos como trato, información, instalaciones, servicio recibido, rapidez o tiempo de espera.

Los resultados nos permiten conocer el grado de satisfacción de los clientes, resolver las debilidades encontradas y encauzar los servicios de acuerdo a sus necesidades. En los resultados de las encuestas de clientes hemos conseguido una mejora significativa en los últimos años, aún partiendo de un nivel bastante alto, como consecuencia de los múltiples esfuerzos dirigidos a mejorar su satisfacción. Algunas de las medidas aplicadas son:

- La difusión e implantación efectiva de la cultura de empresa, en la que asociamos al cliente como el centro de nuestra actuación.
- La continua identificación de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- La estandarización de nuestros procesos internos y prestación de servicios.
- Las numerosas y relevantes mejoras introducidas en nuestros productos y servicios.
- La mejora permanente de las relaciones con nuestros clientes.

Tiene especial relevancia en las encuestas el motivo por el que cada empresa optó por asociarse a FREMAP, ya que este dato es el que quizá refleja mejor la percepción

externa de la entidad y los resultados de su estrategia y política de cara a los clientes.

En 2007 se encuestó a 2.731 empresas con los siguientes resultados:

- El 92,4% de las empresas conoce a su gestor integral.
- Crece el grado de satisfacción de las expectativas del cliente, con 7,10 puntos sobre 10.
- Mejora en 5,53 puntos porcentuales la valoración del papel de FREMAP en la reducción del absentismo por enfermedad común.
- La valoración global del servicio subió en 2007 hasta los 7,32 puntos.

Como consecuencia de nuestro compromiso con la calidad y como garantía para nuestros clientes, se han obtenido las siguientes certificaciones: En 1985 ENAC (Metrología tridimensional), en 1987 AIHA (Higiene industrial), 1996 ISO 9001:2000 (Sistema de Calidad), en 1988 STANDARD POOR'S (Solidez financiera), en 2000 ISO 14001 (Gestión Medioambiental), en 2001 el Sello Madrid Excelente (Sistema de Calidad), en 2002 (Servicios de Prevención Propio), en 2003 el Sello Plata Excelencia Europeo(Sistema de Gestión), en 2006 el Sello Oro Excelencia Europea (Sistema de Gestión). Todas estas acreditaciones están vigentes a la fecha. En la actualidad se está aplicando un sistema de gestión en base al modelo de excelencia empresarial de EFQM.



Las auditorías internas son una de las herramientas de mejora que más se han potenciado en los últimos años. El Servicio de Auditoría interna actualmente comprueba cada 3 años la totalidad del sistema de gestión. Dentro del Plan Estratégico 2007-2010 el ciclo de auditoría se va a reducir de 3 a 2 años.

Gran Empresa

EX AEQUO



Nombre: **T-SYSTEMS ITC IBERIA S.A.U**

Sede en Madrid: **Orduña 2**

Teléfono: **91 212 66 00**

Web: **www.t-systems.es**

Sector empresarial: **Servicios de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para empresas.**

Núm. empleados: **4.030**



T-Systems es la división de servicios para empresas y una de las piedras angulares del grupo Deutsche Telekom. Ninguna otra compañía ofrece servicios de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) desde una única fuente, con un amplio conocimiento y know-how en las dos áreas, tanto en tecnologías de la comunicación como en tecnologías de la información. Éste es el valor añadido que ofrece a sus clientes, porque basándose en un profundo conocimiento de los sectores en los que opera y en proyectos de clientes concretos, puede demostrar que las soluciones integradas aumentan la competitividad de los clientes, haciéndolos más rápidos y flexibles, al tiempo que reducen costes.

T-Systems cuenta con más de 56.000 empleados que en 2007 generaron una facturación de 12.000 millones de euros. Sus clientes se distribuyen en más de 20 países y entre ellos se encuentran grandes multinacionales e instituciones públicas.

T-Systems Iberia es la unidad de negocio local de mayor dimensión de la compañía fuera de Alemania, por encima de países como Francia y Reino Unido. Por tanto, T-Systems Iberia es un mercado clave en la estrategia de la compañía de incrementar sus ingresos fuera de Alemania y crecer en otros mercados. En Iberia, T-Systems obtuvo en 2007 una facturación de 355 millones de euros, tiene presencia en todo el país con sus más de 40 oficinas y cuenta con 4.030 empleados.

1. Liderazgo y Coherencia

El sector de las TIC requiere de una apuesta firme por la innovación de manera que las empresas puedan desarrollar productos y servicios diferenciadores que les permitan acceder a nuevos mercados y tener procesos más eficientes. T-Systems mantiene una apuesta continua por la innovación que promueve de manera decidida en todas sus vertientes con la existencia de una organización y de procesos de Innovación específicos para que los productos, servicios y procesos internos de la compañía garanticen las soluciones tecnológicas innovadoras que los clientes necesitan.

T-Systems Iberia busca la diferenciación a través del despliegue de una Política y Estrategia, que pretende aportar al mercado más valor que la competencia a través de una auténtica integración de los servicios de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, lo que ha denominado Real ICT, fomentando la fidelización de los clientes a través de la generación de oportunidades basadas en propuestas a medida y personalizadas, a la vez que duraderas en el tiempo.

T-Systems desarrolla y pone en marcha infraestructuras y soluciones específicas para la industria en grandes clientes, ofrece servicios de outsourcing internacional y gestiona numerosos procesos de negocio. También ofrece servicios disponibles que abarcan desde productos estándar rentables, o redes IP de alto rendimiento, hasta el desarrollo de soluciones TIC completas. Actualmente ofrece soporte a más de 160.000 clientes en todo el mundo, siendo el proveedor líder para el sector del automóvil, en el que mantiene contratos con las mayores compañías del sector, como BMW, Daimler o Volkswagen. Para continuar siendo el referente en sus avances tecnológicos, la compañía se ha convertido en el socio tecnológico del equipo de

Fórmula 1 BMW Sauber, para el que desarrollamos soluciones innovadoras que superan las más duras condiciones impuestas por este deporte.

Además de su liderazgo en el sector de la automoción, T-Systems es el principal referente en servicios para la Administración Pública, para la que desarrolla soluciones específicas que permiten mejorar su relación con los ciudadanos tanto en instituciones nacionales, o regionales, como municipales. Otros grandes clientes de la compañía son Airbus, Centrica o Shell, con quien la compañía ha firmado el mayor contrato de su historia, valorado en mil millones de euros.

Entre sus clientes en España, T-Systems lidera el sector público con clientes como Generalidad de Cataluña o los Ayuntamientos de Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca, entre otros muchos. Asimismo, siete ministerios de la Administración General del Estado, así como Red.es y Correos emplean también aplicaciones de gestión de la compañía. T-Systems desarrolla proyectos para 15 de los 17 gobiernos autonómicos y para el 40% de los ayuntamientos españoles. Otros clientes dentro del sector son 4 parlamentos, 2 tribunales de cuentas y más de 20 universidades públicas.

Dentro del foco que la compañía tiene en la zona de Madrid, se enmarcan clientes como MAPFRE, que actualmente emplea un centro de datos de T-Systems situado en Ávila, Prosegur o Airbus, a los que se suman otros grandes clientes de la compañía en España como Iberdrola o Danone.

2. Orientación al Cliente

T-Systems Iberia es una compañía con una clara orientación al cliente, canalizando los requerimientos de los clientes, de los clientes potenciales y del mercado a través de una estructura y de unos procesos de trabajo que garantizan la total alineación de la Política y Estrategia de la Compañía con sus necesidades y expectativas. La estructura se constituye a partir de los siguientes equipos de trabajo:

- **Área de Ventas**, que a través del análisis periódico de la Base de Datos de Clientes, de lo que aportan el equipo de Marketing e Innovación, de lo que generan las áreas de Business Development, de Solutions Sales Management, y de Service Management -que es el equipo de trabajo que se encarga de la Gestión de la Prestación de los Servicios a través del Control del Nivel de Cumplimiento de los Acuerdos de Servicio, de la realización de Encuestas a Clientes y de la Gestión de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones, etc- concretan su Estrategia y Objetivos de acuerdo a lo que espera el Mercado entendido en sentido amplio.
- **Área de Producción**, que a través de sus procesos de control de realización de producto y/o servicio identifica nuevas necesidades y expectativas de los clientes que canaliza hacia la Dirección a través de estructuras propias y dedicadas a tal efecto, como lo es la Delivery Office de Systems Integration.
- **Marketing e Innovación**, que a través del análisis de Estudios de Mercado, de la promoción o presencia en Eventos, del Observatorio de la Competencia, de la Gestión de Alianzas, de las acciones para la Promoción de la Innovación (Cluster, Comité...), del Patrocinio de Acciones Sociales, de la participación en el diseño o reorientación de Políticas Públicas,



etc., aportan las tendencias y evolución de los segmentos de mercado, de las empresas del sector, de los clientes y clientes potenciales, de los proveedores y partners y de la sociedad en general.

El modelo de aproximación a Clientes y al Mercado es totalmente a medida de las necesidades de cada sector y de cada cliente, lo que garantiza su máxima eficacia y eficiencia a la hora de cubrir sus necesidades y expectativas. La compañía trabaja conjuntamente con Clientes y Partners en el diseño y desarrollo de nuevos Productos y Servicios ya que se consideran necesarios y determinantes para aportar valor a nuestra oferta de futuro en el mercado.

T-Systems Iberia, en la medida de lo posible, realiza pruebas piloto antes de lanzar una nueva solución al mercado (siempre que el servicio sea susceptible de ello). Y, además, como garantía de que la compañía asegura la calidad esperada del producto o servicio previamente se ejecutan sus procesos de control de producto de acuerdo a su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000.

De forma complementaria, en T-Systems Iberia se establecen procedimientos que aseguran y anticipan la conformidad de los productos y servicios con las especificaciones del diseño y desarrollo y en caso de desviaciones se disponen los medios y acciones necesarios para su corrección.

3. Confianza de los Clientes

T-Systems Iberia identifica inequívocamente cuales son los clientes y clientes potenciales, segmentándolos e identificando aquellos aspectos que más influyen en su nivel de satisfacción, a través de sus Sistemas de Información y del Modelo Organizativo que ha definido a tal efecto.

En este sentido, cabe destacar en relación al primer aspecto que la compañía cuenta con una Base de Datos de Clientes denominada **TSST** (T-Systems sales Tool), a partir de la que gestiona toda la Acción Comercial, lo que implica una identificación inequívoca de clientes y requiere un seguimiento continuo de cada uno de ellos.

De forma complementaria, el Área de Ventas de la Compañía se estructura por segmentos de mercado para garantizar una aproximación más adaptada a las diferentes necesidades y expectativas del mismo y de los clientes, lo que se considera que impacta positivamente en los niveles de satisfacción.

También cuenta con una estructura fija de soporte a la gestión comercial denominada Solutions Sales Management especializadas en las dos grandes áreas de producción de la Compañía (IT/TC Operations -ITO-y Systems Integration -SI-) lo que garantiza el poder atender las necesidades de venta especializada y experta de soluciones concretas para cada cliente e impactar así, en los niveles de satisfacción de los clientes que reciben una oferta totalmente a medida de cada necesidad concreta.

Y en cuanto a garantizar el control sobre la Gestión de la Prestación del Servicio para mantener y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, el Área de Ventas dispone de un equipo de personas asignadas a la

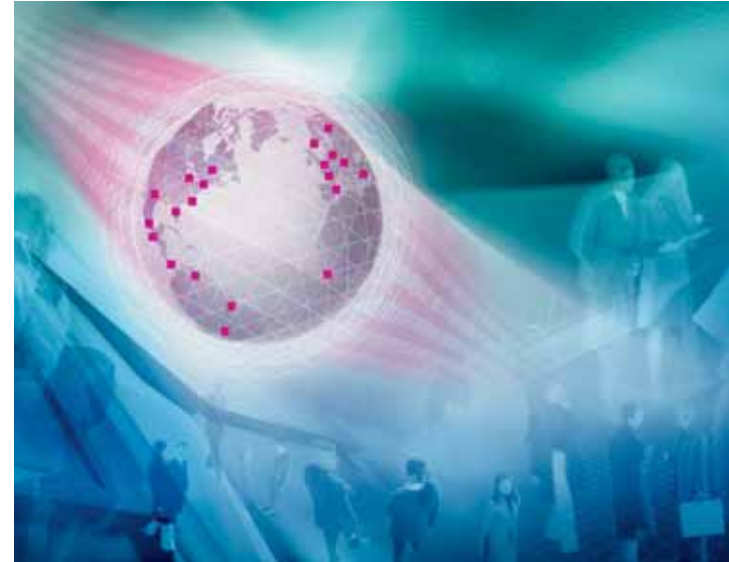
Service Management que asegura, por un lado, el control sistemático y periódico del nivel de cumplimiento de los acuerdos de servicios contratados (Service Level Agreement -SLA's-) y, en su caso, la gestión de las incidencias que pudieran no satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Y por otro, la evaluación periódica del nivel de identificación de clientes a través de las Encuestas Anuales de Identificación de Clientes y de la Gestión de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones.

Además, mantiene una clara **política de calidad** en relación con los clientes, que se basa en dos consideraciones fundamentales:

- La existencia de la empresa está directamente relacionada con la satisfacción de sus clientes y las oportunidades de crecimiento profesional de los empleados.
- La calidad y eficiencia son las fuentes permanentes de mejora y progreso de la empresa.

4. Resultados en los Clientes

T-Systems Iberia asegura que las características y prestaciones de los Productos/Servicios que comercializa responden a las especificaciones de su diseño a través de los procesos de traspaso de los requerimientos del Mercado y Clientes al Área de Producción de la compañía (Ready to Sell y Elaboración y Aprobación del Modelo de Costes). Estos procesos requieren de una validación y compromiso del equipo productivo con el diseño inicial para la realización de una Solución y/o Servicio que cumpla las expectativas del Mercado y de los Clientes.



Dispone, además, de un proceso sistemático de revisión y control de la venta de producto y de la prestación de servicio. A partir de este control sistemático se garantiza la consecución de los objetivos de ventas esperados y asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Además, se realiza un control sistemático del Nivel de Cumplimiento de los Acuerdos de Servicios (Service Level Agreement -SLA's-) por parte de la Service Management, que asegura que los servicios realizados cumplan las especificaciones de sus diseño. Y lo mismo, en relación al control de la realización de servicios que realiza la Delivery Office en el área de producción de Systems Integration.

La compañía dispone de un Sistema de Gestión de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 que se ejecuta con el apoyo de la Service Management.

T-Systems Iberia define objetivos periódicamente alineados con la Política y Estrategia de la compañía y mide de forma periódica y sistemática aquellos aspectos relacionados con la Satisfacción del Cliente. Esto lo hace, principalmente, a través de las técnicas que ejecuta la Service Management en el marco de sus responsabilidades relativas al control de la Gestión de la Prestación del Servicio y que garantizan su adecuación periódica a cada momento y a cada necesidad.

En T-Systems Iberia los empleados conocen los Procesos e Indicadores que influyen en el grado de satisfacción de clientes, ya que el Sistema de Gestión de la compañía basado en la Norma ISO 9001:2000 requiere la implantación de una Gestión por Procesos y la implantación de medidas para el de Control de Procesos y el Control de Producto/Servicio. Dichas medidas incluyen los indicadores directos de satisfacción de clientes como dato fundamental para la retroalimentación de los procesos de producción, de acuerdo a criterios de mejora continua, que todas las personas de la compañía conocen y ejecutan. En este sentido, la empresa activa los canales de comunicación que considera más adecuados en cada caso para informar sobre los resultados relativos al grado de satisfacción de los clientes con el servicio recibido y a efectos de desplegar las acciones de mejora correspondientes.

Pyme



Pasión por el software

Nombre: **SAGE SP**

Sede en Madrid: **Labastida 10-12**

Teléfono: **91 334 92 92**

Web: **www.sage.es**

Sector empresarial: **Software**

Núm. empleados: **470**



La historia de una organización es la historia de sus relaciones con los clientes.

Sage SP lleva más de 25 años construyendo relaciones de confianza con sus 500.000 clientes, desarrollando soluciones y servicios orientados a la generación de valor para sus negocios. El portfolio de productos de software, servicios, formación, y asesoría a empresas ha convertido a Sage SP en el referente para la PYME española.

- **Misión:** Optimizar la gestión y los procesos de negocio de las empresas con soluciones y servicios que aporten beneficios a nuestros clientes y partners, generando a su vez valor para los empleados, accionistas y el conjunto de la sociedad.
- **Visión:** Ser la compañía más admirada e innovadora, líder en soluciones y servicios para la gestión de la empresa.
- **Valores:** Los que formamos Sage SP creemos firmemente en lo que hacemos y el modo en que lo hacemos. No descuidar lo pequeño nos ha hecho grandes.
 - **Sencillez:** Nos gustan las líneas rectas. Hacer que las cosas sean sencillas de entender y de utilizar es sólo cuestión de conexiones entre dos puntos: saber dónde estamos y dónde queremos estar.
 - **Agilidad:** Queremos encontrar nuevos modos para mejorar nuestros productos y servicios y adaptarlos a las necesidades de nuestros clientes, estén donde estén y hagan lo que hagan. Todos los días la vida nos brinda nuevas y excitantes oportunidades. Como seres humanos, rechazamos estar sin movernos en un mismo lugar: si tenemos una razón, un impulso, una

ilusión por iniciar un nuevo camino no nos quedaremos quietos mirando sin hacer nada.

- **Integridad:** Tener principios es una cosa, pero ponerlos en práctica es algo muy diferente. La integridad no existe sin tener un fuerte sentimiento de quiénes somos y qué es importante para nosotros. Nos tomamos muy en serio nuestras responsabilidades y cumplimos nuestros compromisos
- **Confianza:** Significa que puedes tomar la palabra de alguien y aceptar lo que dice sin cuestionarlo. Confianza es también la base de las relaciones más fuertes y exitosas. Confianza es saber que podemos contar con el otro y valoramos sus aportaciones.
- **Innovación:** El compromiso de buscar y desarrollar nuevas ideas y posibilidades, el deseo de explorar, encontrar nuevos modos de hacer las cosas y estar siempre en primera línea. En Sage SP no seguimos estándares, preferimos establecerlos. Estamos siempre pensando, cuestionándonos, retándonos y preparados para cambiar y avanzar hacia áreas desconocidas.





1. Liderazgo y Coherencia

La alta dirección de Sage SP ha establecido un ciclo estratégico anual en el que se revisan la misión, visión y valores de la organización.

En esta planificación estratégica anual se distinguen las siguientes etapas:

- **Presupuesto:** Se identifican las necesidades de recursos para abordar las acciones a realizar en el siguiente año fiscal.
- **Lanzamiento:** Se revisan la misión, visión y valores de la organización. Se identifican los objetivos estratégicos, los proyectos clave, los cambios

organizativos pertinentes y se comunica toda esta información al conjunto de la organización.

- **Concreción:** Se diseña y despliega el sistema de indicadores necesario para el seguimiento efectivo de la estrategia.
- **Seguimiento:**
 - A nivel estratégico: Sage SP ha identificado como mecanismos eficaces los siguientes: reuniones de gestión y reuniones de revisión de indicadores.
 - A nivel táctico: Sage SP ha instaurado como órganos de gobierno el Comité de Dirección, el Comité de Fusión y Consejo de Dirección, en los cuales se revisa de manera sistemática los datos clave del estado del negocio, la evolución de los proyectos clave así como toda la información necesaria para un control efectivo del estado del negocio.
- **Cierre:** Se realiza balance general del año fiscal transcurrido y se establecen las bases de actuación del siguiente año fiscal.

La información obtenida supone un aprendizaje continuo que se aplicará en los proyectos a realizar en el siguiente año fiscal.

Una vez se han fijado las bases de actuación, es necesario que todos los miembros de la organización estén sincronizados. Para ello Sage SP ha dispuesto diferentes hitos para conseguir una comunicación eficaz de su estrategia.

- **Kick Off de Sage SP:** En este evento, realizado al

inicio del ejercicio, se hace extensiva la estrategia a todos los miembros de la organización (misión, visión, valores, proyectos claves de la organización...).

- **Intranet Corporativa:** Sage cuenta con un potente canal de comunicación interna, basado fundamentalmente en el uso de la intranet. En ella, y de forma permanente, están publicados la misión, visión y valores de la organización.
- **Clientes y sociedad:** Desde hace varios años Sage SP ha establecido como principal canal de comunicación a sus clientes los Road Show. Los objetivos principales de los Road Show son acercar nuestra organización a todos nuestros clientes y en general, a la sociedad, comunicar nuestro rumbo y principales hitos estratégicos. En este ejercicio el Road Show toma una dimensión jamás vista en nuestro sector, celebrándose en 40 ciudades españolas para así asegurar una plena transmisión.



2. Orientación al Cliente

Sage SP puede considerarse una organización cliente-céntrica, en la que todas sus actuaciones giran alrededor de un objetivo: **su satisfacción**. Toda la organización está orientada de forma íntegra a conocer de forma fehaciente las necesidades y expectativas de nuestros clientes (potenciales y actuales) con el fin de emplear el conocimiento de sus necesidades y expectativas como Input para la elaboración de las soluciones que Sage SP lanza al mercado. Destacaremos las siguientes herramientas usadas para el conocimiento de nuestros clientes:

- **Estudios de mercado externos:** Una empresa de investigación de mercados de prestigio internacional realiza un estudio de mercado anual para conocer la satisfacción de nuestros clientes con los productos y servicios que la organización oferta.
- **Estudios de mercado internos:** Sage SP realiza de manera periódica estudios de mercado con el objetivo de conocer diferentes aspectos relativos tanto a las expectativas y necesidades de nuestros clientes, como sus niveles de satisfacción.
- **Desayunos con clientes:** Se trata de estudios de naturaleza cualitativa realizados con usuarios de las aplicaciones de Sage SP. Periódicamente se invita a su sede a aquellos clientes que han mostrado mayor insatisfacción. Estas visitas tienen como objetivo el que los directivos de Sage SP conozcan en persona y de primera mano, al cliente sobre el que se dirigen las decisiones de la compañía.
- **Mistry Client:** Se trata de una herramienta que consiste en ponerse en la piel del cliente cuando

éste interactúa con la organización. Los principales objetivos del Mystery Client son:

- Monitorizar todos los momentos de la verdad que tiene un cliente cuando interactúa con Sage SP
 - Comunicar a la dirección las mejoras detectadas de producto y servicio respecto a las áreas auditadas
 - Establecer planes de mejora acerca de las evidencias detectadas.
- **Sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias:** Sage SP valora una queja, una reclamación o una sugerencia, como una oportunidad real para mejorar, dado que éstas indican nuestros puntos débiles, dónde se falla y por consiguiente, dónde debemos actuar. Sage SP dispone de un departamento independiente encargado de la recolección de las quejas, reclamaciones y sugerencias. Es competencia de este departamento analizar la información contenida en las mismas. Este análisis se materializa en un informe mensual que es estudiado por el Comité de Dirección.

En lo referente a la organización interna, Sage SP dispone, dentro de su estructura, funciones específicas dedicadas a traducir las necesidades detectadas, a través de los mecanismos anteriores, en requisitos o atributos de producto y servicio.

Los Products y Services Managers son los máximos responsables del contenido y especificaciones del producto y servicio, la comprobación del cumplimiento de las especificaciones y atributos, así como la mejora de las distintas soluciones lanzadas al mercado.

Sage SP incluye dentro de su ciclo de lanzamiento y revisión de sus productos y servicios, etapas específicas para asegurar la traducción sin ambigüedades de las necesidades detectadas en soluciones finales al cliente.

Para ello antes del lanzamiento de las soluciones al mercado éstas pasan por los siguientes hitos previos:

- **Servicios: Fase “incubadora”:** El servicio se presta bajo condiciones controladas para así minimizar los riesgos asociados al lanzamiento y corregir rápidamente cualquier desviación evidenciada de sus atributos.
- **Productos:** Certificación, testeo Interno y laboratorios funcionales con clientes potenciales de la aplicación.

Sage SP ha orientado su gestión a conocer qué es lo que necesita el cliente y proveerle de las soluciones de productos y servicios que precisa.

3. Confianza de los Clientes

Comunicaciones con clientes. Ciclo de vida del cliente:

Sage SP ha diseñado un ciclo de vida comercial y técnico del cliente tomando como Inputs de entrada las siguientes características: Antigüedad del cliente en Sage SP, servicio contratado o no, tipo de producto contratado, hitos técnicos del cliente, características inherentes del mismo: tamaño, actividad, etc.

Todas las comunicaciones se encuadran dentro de una política de marketing responsable que garantizan la adecuación de cada mensaje a cada tipo de cliente. Los atributos principales de cada uno de estos mensajes son:

- Información de actualizaciones legales de producto, nuevos productos y servicios, que corresponden con el perfil del cliente.
- Condiciones contractuales de todas las campañas realizadas al cliente, en el caso de mensajes comerciales.
- Condiciones con respecto al ejercicio de los derechos del cliente de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición de los datos personales suministrados, contemplados en la LOPD.

Sage SP potencia las relaciones de confianza con sus clientes a través de la utilidad, veracidad y aplicación de la legislación vigente a toda la información enviada a los mismos.

Proceso de atención al cliente: Instalación y registro, servicios y tratamiento de reclamaciones

Sage SP dispone de un servicio gratuito de instalación y registro gestionado por un área específica para este cometido, en la que se asiste al cliente en la configuración y puesta en marcha del producto.

El cliente siempre puede contactar con Sage SP para la resolución de las dudas o incidencias que se presenten en el manejo de sus aplicaciones. A través de los diferentes niveles de servicio se dará respuesta a las necesidades del cliente, desde la resolución de una consulta puntual, hasta la asignación de un técnico personalizado que asesora y optimiza el uso de sus aplicaciones. En este sentido Sage SP es el aliado fundamental de las PYMES en materia de gestión.

Cada consulta realizada a los servicios técnico y comercial es evaluada a través de una encuesta auto-

mática en la que se revisan: la resolución de la consulta, el trato personal recibido por el cliente y el nivel técnico o comercial del agente que ha atendido la llamada. Si el cliente no ha quedado satisfecho la comunicación es transferida a un jefe de equipo que solucionará de inmediato la incidencia.

El cliente siempre puede manifestar su insatisfacción con cualquier aspecto de la organización a través del departamento de **Satisfacción de Clientes**, en el cual se tratan las diferentes reclamaciones y quejas con respecto a cualquier aspecto de la organización.

La labor de Sage SP no acaba en la solución individual de la reclamación, sino que el conjunto de la información es analizada y trasladada al Consejo de Dirección. Posteriormente, esta información es desplegada a los responsables de servicio y producto, traduciéndose en la ejecución de acciones concretas para adecuar los productos y servicios a las necesidades del cliente.



Desarrollo de agentes técnicos/comerciales

Sage SP ha diseñado un plan de desarrollo a sus empleados en el que se incluye la formación de las aplicaciones de las que el técnico dará soporte, las aplicaciones internas, procedimientos, requisitos de calidad, indicadores y objetivos que afectan a la actividad del empleado. Mediante este tipo de control se determina el grado de satisfacción de cliente interno con la formación recibida. La media de la puntuación obtenida debe ser superior al estándar de calidad establecido, procediéndose a repetir el curso en el caso contrario. Aplicando esta metodología, Sage SP asegura que el técnico ha recibido la formación adecuada para su actividad laboral diaria.

Además de la formación inicial se realiza formación continua de reciclaje de las aplicaciones, y procesos de coaching: formación de auto-evaluación y feedback del agente, que junto a su jefe de equipo realiza un análisis de cada uno de los aspectos clave de las comunicaciones, obteniéndose una medida de la percepción que tendría el técnico si se hubiera puesto en la piel del cliente. Los puntos en los que jefe de equipo y agente discrepan, en cuanto al resultado de la evaluación, son analizados en común para aplicar las medidas necesarias conducentes a la mejora de las habilidades del agente. La aplicación constante de este ciclo de desarrollo conlleva la mejora continua en las habilidades del técnico y como consecuencia el aumento de satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido.

4. Resultados en los Clientes

Sage SP ha aplicado la siguiente máxima a su sistema de gestión: "si algo no se puede medir, no se hace". El sistema de indicadores implantado es considerado una de las herramientas fundamentales de gestión. Este sistema cuenta con los siguientes objetivos:

- Medir el grado de eficacia en la consecución de los distintos objetivos pretendidos por la organización, con la finalidad de disponer de la información necesaria para corregir situaciones no deseadas.
- Comunicar la estrategia a seguir a los miembros de una organización, alineando el comportamiento deseado.

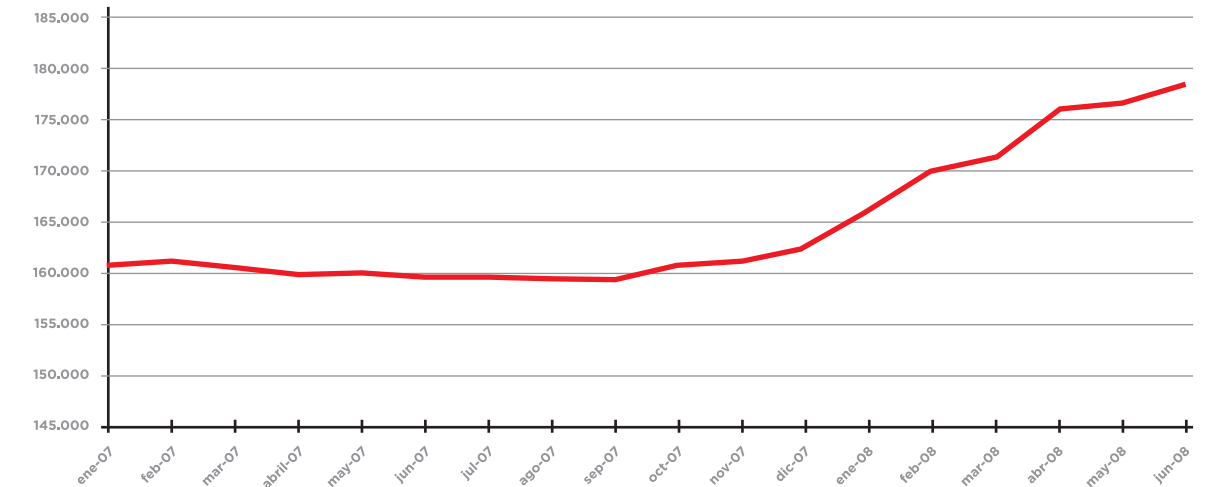
En la actualidad, Sage SP posee un sistema de gestión de indicadores basado en el Cuadro de Mando (Norton y Kaplan). En él, los indicadores son categorizados en tres perspectivas: Financiera, Clientes e Interna (procesos internos, aprendizaje y conocimiento), abarcando y relacionando todos los aspectos esenciales del negocio.

El diseño de estos indicadores está enfocado a medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios. Sage SP entiende la comercialización de productos que cumplan las expectativas de nuestros clientes y el trato excelente en la prestación de sus servicios, como únicas vías de crecimiento de la organización.

A continuación se muestran a modo de ejemplo algunos datos obtenidos durante el año fiscal 2007.

Satisfacción / Percepción de clientes	Valor medio 07	Características del indicador
Satisfacción media Sage SP (Producto+Servicio)	4,4	Realizado por empresa especialista en estudios de mercado
Satisfacción media general de servicios	4,6	Estudio interno de satisfacción de clientes
Encuesta on line servicio telefónico		Encuesta automática tras la consulta a Servicio Técnico
Trato recibido	4,9	Medida de las habilidades de comunicación del técnico
Nivel técnico	4,7	Medida de la capacidad resolutive del técnico
Encuesta on line servicio comercial		Encuesta automática tras la consulta a Servicio Comercial
Trato recibido	4,8	Medida de las habilidades de comunicación del agente
Habilidad comercial	4,6	Medida de la capacidad de venta del agente comercial
Porcentaje de reclamaciones de servicio	0,1 %	Nº llamadas que expresan insatisfacción/Nº llamadas totales
Tasa media de renovación de servicios	86%	Nº de contratos renovados / Nº total de contratos

(Valor máximo de la escala 5 puntos)



Evolución en el incremento de clientes Enero 07 -Junio 08

Empresas premiadas

EMPRESAS NO MADRID EXCELENTE

(a fecha 7 de mayo de 2008, acto oficial de entrega de la II edición del Premio).

REPSOL BUTANO

INDRA

SANITAS SEGUROS

Gran Grupo Empresarial

EX AEQUO



Nombre: **REPSOL BUTANO, S.A.**

Domicilio social: **José Abascal, 4, 6ª Planta**

C.P.: **28003**

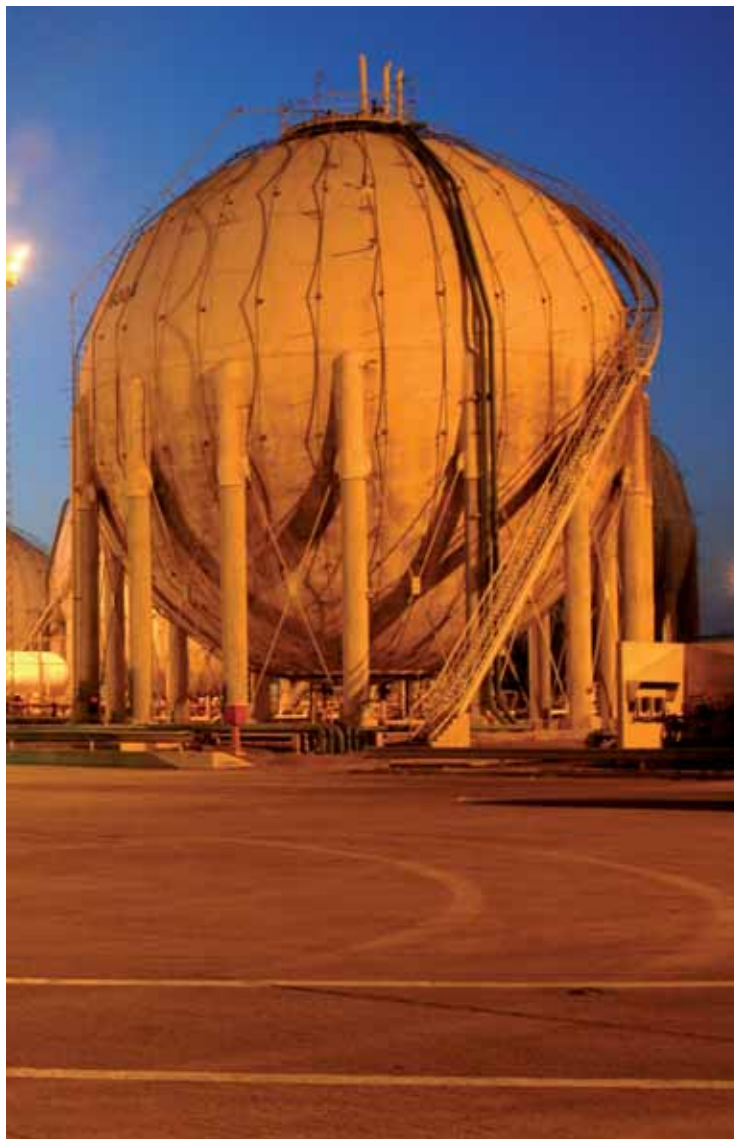
Ciudad: **Madrid**

Teléfono: **91 753 66 11**

Web: **www.repsol.com**

Sector empresarial: **Gas y Electricidad**

Núm. empleados: **1.271**



Principales actividades:

- Adquisición, almacenamiento, distribución y venta de los gases licuables tales como butano, propano y otros.
- Asesoramiento técnico en temas de gas a usuarios, empresas e instituciones.
- Realización de servicios, obras e instalaciones relativos a la utilización de gases combustibles, incluyendo la conservación y el mantenimiento.
- La investigación vinculada a sus actividades.

REPSOL BUTANO contempla dos tipos de distribución y comercialización, según el tipo de recipiente utilizado para contener el gas. Los depósitos móviles (botellas) dan lugar a la línea de negocio de GLP Envasado, y los depósitos fijos a la línea de negocio de REPSOL GAS; ésta, a su vez, se divide en las líneas de Canalizado y Granel.

1. Liderazgo y Coherencia

Definición de misión, visión y valores de la organización

La visión de REPSOL BUTANO es “ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor”. Los valores que asume la compañía se clasifican en éticos (integridad, transparencia, responsabilidad y seguridad) y profesionales (liderazgo, orientación a resultados, innovación y orientación al cliente).

La **Política y Estrategia** son la base para determinar las metas y objetivos de la organización; éstos se despliegan, se integran en cuadros de mando y son la

pauta para definir los objetivos individuales, que se concretan en las entrevistas jefe- colaborador.

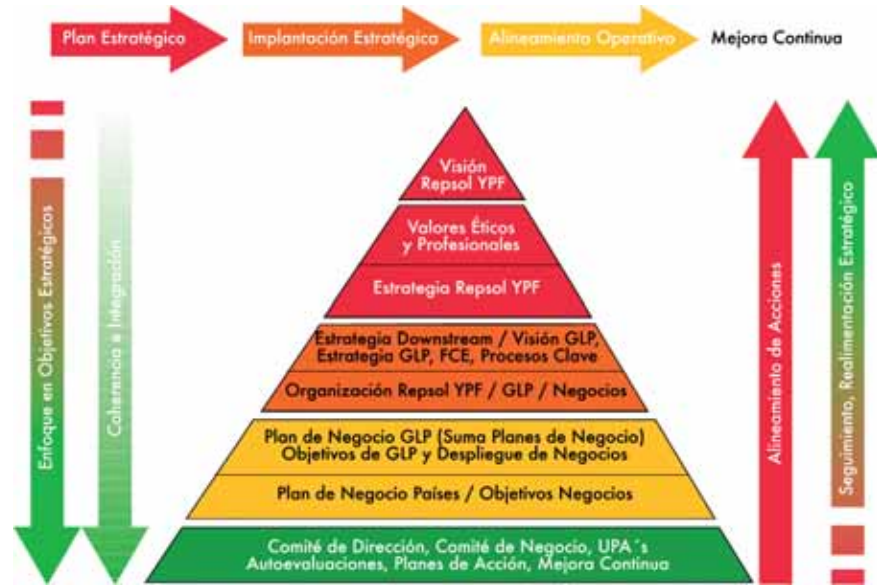
Coherencia en la actuación de directivos con los valores de la organización

El directivo toma como referencia de comportamiento los valores éticos y profesionales de la organización, para impulsarla hacia la visión estratégica y cumplir con los compromisos adquiridos. El desarrollo del perfil directivo permite asegurar que la compañía dispone de los directivos que necesita para alcanzar la visión.

Utilización de canales de comunicación bidireccionales y relación con grupos de interés

REPSOL BUTANO ha identificado y definido homogéneamente los principales grupos de interés con los que se relaciona y ha establecido compromisos y objetivos con ellos, alineados con los valores y con las herramientas utilizadas para su despliegue, evaluación y revisión. Asimismo, REPSOL BUTANO promueve distintas plataformas y herramientas de diálogo con los grupos de interés, que le permiten canalizar sus inquietudes y proporcionar abiertamente toda la información a los mismos que, no estando restringida por ley o dañando la libre competencia, pueda ser de utilidad para ellos (revistas, boletines electrónicos, portal temático, convenciones de ventas, etc.).

REPSOL BUTANO elabora un presupuesto asociado al cumplimiento del Plan Operativo, de manera que todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados quedan garantizados y recogidos en el mismo. Los líderes reconocen personalmente el esfuerzo de los individuos y equipos cuya actuación va más allá de lo que exige el trabajo diario, contribuyendo a la excelencia de la



organización, mediante el sistema de compensación y otras formas de reconocimiento.

2. Orientación al Cliente

La segmentación de clientes se basa en cuatro aspectos fundamentales: tipo de producto/ servicio requerido, valor estratégico de los clientes, nivel de consumo e implantación geográfica.

Las investigaciones de mercado se materializan en informes en los que se analiza la evolución del sector, la evolución de la competencia, el estado económico del país y las ofertas en energías alternativas.

Comprobación de especificaciones de producto/ servicio

Acompañando a esta estrategia de la continua adaptación al cliente de las políticas comerciales, la compañía mantiene un estricto sistema de control

que garantiza el cumplimiento de las exigencias legales que determinan las características del producto y, sobre todo, la seguridad de todo el proceso de distribución y utilización, realizando frecuentes acciones para la sensibilización de nuestros clientes ante estos temas (Ayuntamientos, asociaciones de vecinos y amas de casa).

Sistema de gestión de reclamaciones

REPSOL BUTANO tiene establecida una metodología para el tratamiento de quejas y reclamaciones de los clientes, desplegada en la organización considerando las características de cada tipología de clientes y ofreciendo un trato personalizado en función de sus requerimientos. La herramienta utilizada es una aplicación informática que apoya el trabajo de los operadores del Servicio de Atención al Cliente y canaliza automáticamente las quejas hacia el resto de la organización de forma que se garantice que esta llegue al nivel adecuado para dar una respuesta satisfactoria y eficaz.

Definición de objetivos y medición de niveles de satisfacción del cliente

El Índice de Satisfacción del Cliente, así como el Índice de Calidad de Servicio están contemplados en los objetivos individuales de las personas, de forma que la orientación al cliente final se extiende a toda la organización.

REPSOL BUTANO tiene definida una metodología de medición de la satisfacción del cliente basada en la medida y posterior análisis periódico por parte de un Comité de Calidad de Servicio, de:

- Índices de Calidad de Servicio calculados a partir de un conjunto de indicadores relacionados con la prestación del servicio.
- Detección de las expectativas de los clientes en relación con atributos referidos a los productos comercializados, así como al servicio prestado.
- Medición externalizada de la satisfacción del cliente en relación con esos atributos.

El análisis de estos datos, junto con los estudios de mercado, permite identificar e implantar mejoras en la prestación del servicio y establecer objetivos orientados a trabajar en un ciclo de mejora continua.



3. Confianza de los Clientes

La confianza de los clientes impregna y orienta el proceso de comercialización de REPSOL BUTANO, en todas sus fases: Preventa, prestación del servicio de Suministro y Postventa.

En la fase de Preventa, se procura el mantenimiento y difusión de una imagen de marca asociada a un liderazgo, tanto por cuota de mercado como por calidad de servicio y seguridad en las operaciones e instalaciones. Asimismo se ha logrado una alta rentabilidad en el proceso de producción que permite a REPSOL BUTANO ser el primer referente en el mercado nacional en materia de seguridad, calidad, medio ambiente y servicio. Para ello se practica una política de marketing responsable basada en la transparencia e integridad en las relaciones comerciales y publicidad, seguridad de manipulación y la promoción del GLP como fuente de energía de bajo impacto en el entorno.

Asimismo se ofrece al cliente la Certificación específica de producto y servicio, con sistemas de gestión certificados según ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.

La confianza se prueba asimismo mediante la realización de pruebas piloto para el lanzamiento de nuevos productos y servicios, de forma sistemática y estructurada.

En la fase de Venta y prestación del servicio de suministro, se recoge continuamente la percepción de los clientes a través de encuestas de satisfacción, Servicio de Atención al Cliente e informaciones aportadas por la red de comercialización. Esta información de retorno, debidamente estructurada en índices es suministrada continuamente tanto al personal

propio como a la red externa de colaboradores.

Se mantiene un robusto proceso de control de venta a través de la implantación, difusión y mejora continua de metodologías de trabajo y la utilización de herramientas de gestión extendidas a la red externa de colaboradores mediante aplicaciones informáticas comunes.

El Servicio Postventa, orientado en REPSOL BUTANO a la búsqueda de la continuidad y fidelización del cliente se realiza con el apoyo del Servicio de Atención al Cliente, concebido como un centro de atención integral en relación con los clientes y también en relación con la gestión administrativa interna de éstos. Apoyados en esta plataforma o en los distintos agentes de la compañía que contactan con el cliente a lo largo del proceso, se ofrecen diversos servicios a los mismos, variables para cada segmento de mercado:

- La propia Atención del Servicio, sometido a una estricta vigilancia en la calidad y rapidez de respuesta, abierto a todos los medios de comunicación que el cliente elija para su relación con la compañía (teléfono, fax, correo electrónico etc..).
- La recepción de pedidos y tratamiento de urgencias, así como la canalización de todo tipo de avisos de avería a través de un servicio 24h hacia los Servicios Técnicos encargados de resolverlas.
- Asesoramiento a clientes sobre uso responsable de productos/servicios.
- Información a cada cliente, en la puesta en gas de su instalación y, posteriormente, con carácter anual; información/ formación sobre manipulación de los GLP a diversos colectivos.

- Planificación de visitas a clientes por los agentes comerciales y desarrollo de programas de fidelización.
- Sistema de seguridad de la información de clientes: Cumplimiento de la LOPD 15/1999 del 13 de diciembre y el RD 994/1999 del 11 de junio, además del cumplimiento de la normativa interna al respecto.
- Búsqueda de diferenciación y fidelización de clientes a través de nuevos productos diferenciadores: Repsol Hogar, Repsol Mantenimiento Plus y GLP Solar.



4. Resultados en los Clientes

En REPSOL BUTANO se han desarrollado diversas medidas de percepción para verificar continuamente el resultado de las acciones sobre los clientes. He aquí algunas de ellas:

- **Imagen general**
Indicadores utilizados:
 - Satisfacción global producto (canalizado/ granel/ envasado)
 - Conocimiento de la marca Repsol Gas
 - Comparación entre Repsol Gas y la competencia

obteniendo en todos ellos resultados y tendencias positivas.

■ Productos y servicios

Indicadores utilizados:

- Satisfacción con las instalaciones y revisiones (producto granel/ canalizado)
- Satisfacción con el suministro y producto (producto granel/ canalizado/ envasado) con tendencia positiva en todos los casos, superándose el valor objetivo marcado en los últimos años.

■ Ventas y servicio de atención

Indicadores utilizados:

- Satisfacción proceso de facturación (producto granel/ canalizado)
- Satisfacción proceso de atención al cliente (producto granel)
- Satisfacción proceso de comunicación (producto canalizado)
- Satisfacción con el Servicio de Atención al Cliente

Los resultados marcan una clara tendencia positiva, superando el objetivo marcado en los últimos años, en todos los casos y en el conjunto de procesos críticos.

En cuanto a las medidas de Fidelidad, los resultados se difieren según la marca comercializada. La razón principal de la fidelidad de los clientes de Repsol Gas (Granel y canalizado) es la satisfacción con el servicio recibido, mientras que para los clientes de REPSOL BUTANO (Gas envasado) es porque se trata de su producto habitual.

Se miden asimismo diversos Indicadores de Rendimiento, entre los cuales podríamos citar:

- Premios y reconocimientos externos: nº felicitaciones

escritas al SAC (tendencia creciente); nº desviaciones detectadas en auditorías internas (tendencia decreciente); puntuación EFQM en los criterios 5 y 6 (tendencia positiva).

- Resultado de calidad de producto y servicio: índice de Calidad del Servicio al Cliente (para la identificación de oportunidades de mejora); porcentaje de llamadas al SAC atendidas antes de 10 segundos por producto (supera el objetivo fijado); porcentaje de llamadas atendidas antes de 10 segundos por averías (supera el objetivo fijado); plazo medio de suministro a clientes de Repsol Gas (supera el objetivo fijado).



Gran Grupo Empresarial

EX AEQUO



Nombre: **INDRA**

Domicilio social: **Avenida Bruselas 35**

C.P.: **28108**

Ciudad: **Alcobendas (Madrid)**

Teléfono: **91 480 50 00**

Web: **www.indra.es**

Sector empresarial: **Tecnologías de la Información**



Indra es la multinacional de Tecnologías de la Información número 1 en España y una de las principales de Europa y Latinoamérica. Es la segunda compañía europea de su sector por capitalización bursátil y es una de las tres empresas españolas que más invierte en I+D. En 2007 las ventas superaron los 2.167 M€, de las que un tercio provinieron del mercado internacional. Cuenta con más de 28.000 profesionales y con clientes en más de 90 países.

La compañía opera globalmente en el área de las Soluciones y Servicios de Tecnologías de la Información, y constituye una referencia destacada en los mercados en los que está presente, tanto a escala nacional como internacional.

El modelo de negocio de Indra se basa en una cultura que integra la innovación, el enfoque al cliente, la calidad de las soluciones y servicios, el talento de sus profesionales, el crecimiento en ventas y rentabilidad, y el compromiso con la sociedad y el medioambiente. Es por eso que la visión de la Responsabilidad Corporativa de Indra es ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y con las comunidades en las que actuamos.

Nuestra idea de marca se soporta en cuatro valores fundamentales, compartidos por quienes conforman Indra y que determinan el comportamiento de la organización:

- Determinación
- Rigor
- Sensibilidad
- Originalidad

1. Liderazgo y Coherencia

Indra es un proyecto empresarial concebido con una visión de sostenibilidad a largo plazo, ligado al buen comportamiento de la compañía tanto económicamente como medioambiental y socialmente. El modelo de negocio de Indra se basa en una cultura que integra la innovación, el enfoque al cliente, la calidad de las soluciones y servicios, el talento de sus profesionales, el crecimiento en ventas y rentabilidad, y el compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Tenemos vocación de liderazgo y desarrollo internacional, para lo que es imprescindible no sólo una oferta diferencial y con alto valor añadido, sino también una mejora continua de nuestras capacidades en gestión de proyectos y procesos. Por este motivo, la innovación es la base de la estrategia de Indra, y la clave de la diferenciación en el desarrollo de soluciones y servicios para nuestros clientes.

Para Indra la responsabilidad de la empresa debe ir en línea con su actividad natural: la creación de riqueza, en nuestro caso a través de la generación de soluciones y servicios, y de aquello que nos es propio y distintivo: la innovación.

La compañía tiene diversos sistemas de consulta periódicos con los siguientes públicos: accionistas, empleados, clientes y proveedores. Además ofrece una encuesta de opinión, disponible en www.indra.es/responsabilidadcorporativa, para fortalecer la comunicación y el diálogo con todos los públicos con los que se relaciona. Indra redacta un Informe anual de Responsabilidad Corporativa con la participación de los responsables internos de cada público. (www.indra.es/responsabilidadcorporativa).



Indra ha estado siempre firmemente unida a la excelencia en la práctica del Buen Gobierno y a la calidad de las relaciones que mantiene con accionistas e inversores. Desde 1999, Indra ha hecho público un informe anual sobre su régimen de Gobierno Corporativo, en el que, cada año, se han incorporado además de los requisitos legales, las mejores prácticas y recomendaciones en esta materia, tanto nacionales como internacionales.

2. Orientación al Cliente

Indra cuenta con una estructura de mercados diversificada, que nos dota de un mayor equilibrio por la combinación de negocios que aportan estabilidad a largo plazo con otros que tienen un gran potencial de crecimiento. Así, la oferta de Indra se dirige a entidades y empresas de Administraciones Públicas y Sanidad,

Transporte y Tráfico, Defensa y Seguridad, Telecomunicaciones y Media, Energía e Industria y Servicios Financieros. Ofrecer a nuestros clientes soluciones y servicios innovadores y con unos altos estándares de calidad es nuestra principal responsabilidad, clave de nuestra sostenibilidad como empresa.

En el proceso de innovación de la oferta es fundamental el conocimiento y el contacto profundo y continuado con los clientes, identificando de manera temprana cuales van a ser sus necesidades, con objeto de reaccionar con celeridad y agilidad para poder ofrecer soluciones y servicios a las necesidades que se plantean. El modelo de negocio de Indra es trabajar por proyectos. Cada proyecto implica la definición de un servicio o el desarrollo de una solución ad-hoc al cliente. Por tanto, las especificaciones del servicio o producto a desarrollar se establecen conjuntamente con el cliente.

La compañía desarrolla soluciones y servicios en el área de tecnologías de la información de gran complejidad que requieren contar con los más altos estándares de calidad en su proceso. Por eso, en 2006 y 2007 se continuó avanzando en certificaciones de calidad. Como muestra de ello, Indra Sistemas ha sido acreditada en el nivel 3 del CMMi del Software Engineering Institute para las Direcciones de Programas Europeos de ATM y ATM Internacional del Mercado de Transporte y Tráfico. También se ha obtenido la ISO 27001:5000 del sistema de gestión de seguridad, certificación que se suma a la ISO 9001:2001 y a la ISO 20000.

Para Indra, la Excelencia en la Gestión de Proyectos y en la Gestión del Conocimiento, son dos factores críticos para crear ventaja competitiva. Por eso Indra ha desarrollado una serie de **facilidades corporativas para la gestión de proyectos** que comprenden:

- El Método Indra para la Gestión de Proyectos. Metodología corporativa que comprende:
 - Manual del Método: un proceso paso a paso para la gestión de los proyectos de la Compañía.
 - Carpeta de Guías, Técnicas y Herramientas: incluye los conocimientos, técnicas y herramientas de gestión necesarios para la aplicación del Método.
- Los Sistemas y Herramientas de Información Corporativos para la Gestión de Proyectos:
 - Disponibles online en el puesto de trabajo
 - Facilitan la gestión de los proyectos
 - Proporcionan visibilidad individual y agregada de los proyectos
- La Oficina de Gestión de Proyectos, que establece directrices y proporciona formación y apoyo para la gestión de los proyectos y para la aplicación del Método y los Sistemas de Información para la

Gestión de Proyectos a nivel de toda la compañía.

En cuanto a la satisfacción del cliente, es un ámbito de gestión al que se dedican numerosos esfuerzos y se materializa en las siguientes herramientas:

- Una encuesta corporativa de consulta externa y anual a una muestra significativa de la cartera de clientes.
- Una encuesta de consulta interna y sistemática al Gestor del Proyecto en la fase del cierre del proyecto.
- La elaboración de informes semestrales y anuales de seguimiento.
- La mejora permanente de los procesos directamente relacionados con el cliente.

3. Confianza de los Consumidores

Indra está reconocida en el sector de las Tecnologías de la Información como una marca de éxito, asociada a excelencia empresarial y demostrada capacidad de gestión, orientada a las necesidades de los clientes, calidad y buen hacer. La compañía trabaja fundamentalmente orientada a proyectos, y busca la excelencia en la gestión de los mismos, por ello existe una oficina de gestión de proyectos responsable de adecuar continuamente la metodología empleada de acuerdo con la normativa internacional más avanzada, y de velar por su correcta aplicación.

Indra desarrolla proyectos de enorme complejidad tecnológica que requieren contar con los más altos estándares de calidad en su proceso. Trabajar para clientes del sector aeroespacial nos exigió que nos

adaptásemos a las exigencias de los requisitos de la normativa EN9100, mientras que los proyectos en los que colaboramos con el sector de la Defensa hicieron necesario que adaptáramos, y certificáramos nuestros procesos de Diseño, Desarrollo y Producción a los requisitos OTAN de Aseguramiento de la Calidad de la norma PECAL 2110, completando así, la adaptación que hicimos hace varios años a los requisitos del software durante el ciclo de vida, que recoge la PECAL 160. En el año 2006 se obtuvo el certificado de aprobación de la Agencia Europea de Seguridad Aérea "EASA Parte 145" para actividades de mantenimiento del centro de Aranjuez.

Durante 2007 Indra ha reforzado su liderazgo como empresa española con más profesionales certificados como Profesional de la Dirección de Proyectos (26 nuevos profesionales certificados), alcanzando los 52, y tiene el objetivo de alcanzar el centenar de PMPs (Project Management Professional) en 2008.

Además, Indra cuenta en su intranet con un Portal de Operaciones que proporciona un entorno de trabajo de colaboración a las personas adscritas a la Dirección de Operaciones, facilitando la publicación, comunicación y difusión de contenidos, así como la coordinación y colaboración en el ámbito de proyectos, operaciones y grupos de trabajo.

En lo relativo al sistema de gestión de reclamaciones, el modelo de negocio de Indra es un modelo de colaboración con el cliente. Indra le ofrece un proyecto ad-hoc. Luego cualquier incidencia del cliente es recogida por el equipo que lleva ese proyecto y es resuelta por los encargados de mantenimiento que pertenecen a dicho equipo.

En muchos casos, los proyectos que realiza Indra para un

cliente son proyectos con varios años de duración, en los que nuestros profesionales ofrecen apoyo permanente tanto para solventar los posibles problemas como para detectar nuevas áreas de mejora.

4. Resultados en Clientes

A continuación se detallan algunos de los reconocimientos que ha obtenido Indra por su excelencia empresarial.

Como reconocimiento a las actuaciones desarrolladas en el ámbito económico, medioambiental y social Indra ha vuelto a ser seleccionada en 2008 para formar parte del Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI). La compañía ha obtenido la mejor puntuación -por criterios económicos, sociales y medioambientales- en el área de Servicios de TI.

En 2007 la compañía ha sido reconocida como una de las 25 mejores empresas de todo el mundo por su excelencia, buenas prácticas e innovación en la gestión de proyectos, según la revista PM Network, la publicación de referencia del sector que publica el Project Management Institute (PMI).

En el BCEE (Barómetro de Confianza de las Empresas Españolas), realizado por Ikelfel por encargo de Future Brand, Indra alcanza el puesto número 6 en el ranking general de Confianza, obteniendo una puntuación muy equilibrada entre las variables emocionales (preocupación por el medioambiente y la sociedad, empresa de prestigio, identificación con ella, deseo de formar parte de su plantilla), y las funcionales (calidad de productos y servicios, cumple lo que promete, actuación consistente, escucha a clientes y accionistas), por encima de la media.

En 2006 Indra consiguió la Certificación "Powered by SAP NetWeaver" para cuatro entornos de comercio electrónico dirigidos a adaptar la pasarela de pago electrónico NETplus a las plataformas de integración de aplicaciones SAP. En 2007, Indra ha sido galardonada como la "Mejor Referencia" por el proyecto de implantación de SAP ERP en Técnicas Reunidas durante la primera edición de los "Premios a la Excelencia", en reconocimiento a la labor de sus socios de servicios. También ha recibido el premio SAP al mejor partner en el área de Desarrollo de Negocio en África.

Además, de nuevo hemos sido la primera empresa en obtener el FDDP (Final Declaration of Design and Performance) de un equipo de aviónica destinado a la segunda fase de producción.



Gran Empresa



Nombre: SANITAS S.A. DE SEGUROS

Domicilio social: Ribera del Loira, 52

C.P.: 28033

Ciudad: Madrid

Teléfono: 902 10 24 00

Web: www.sanitas.es

Sector empresarial: Seguros de salud

Núm. empleados: 953



Sanitas es la compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en España, con 1,87 millones de socios. Sanitas ofrece a sus socios la excelencia en la calidad asistencial gracias a los servicios de una red formada por 29.800 profesionales y especialistas de la salud, además de 495 clínicas y centros médicos, de los cuales 40 son centros preferentes Sanitas.

Desde 1989, Sanitas pertenece al Grupo BUPA -British United Provident Association-, una organización sin ánimo de lucro, fundada en el Reino Unido en 1947 y dedicada al cuidado de la salud. Cuenta con más de 8 millones de clientes en 190 países de todo el mundo y 46.000 empleados. Sus actividades se centran fundamentalmente en seguros sanitarios, asistencia a personas mayores y a jóvenes discapacitados, prevención de riesgos laborales y servicios de guarderías infantiles.

A fin de ampliar su presencia internacional, Sanitas estableció en 1999 un acuerdo, exclusivo para España, con United Healthcare, la mayor aseguradora de salud de Estados Unidos, con más de 18 millones de socios. Por medio de este acuerdo, los socios de Sanitas Mundi y Sanitas Multi pueden acceder a 3.000 de los más prestigiosos hospitales de ese país, entre los que se encuentran Johns Hopkins Hospital (Baltimore), UCLA Medical Center (Los Ángeles), MD Anderson Cancer Center (Houston), Mount Sinai Hospital (Nueva York), University of Chicago Hospitals & Clinics (Chicago), entre otros, además de recibir asistencia en idioma español y poder solicitar una segunda opinión médica en Estados Unidos.

1. Liderazgo y Coherencia

Misión

Sanitas tiene en sus manos la base de la salud de sus clientes. Somos el especialista en salud que puede y debe cuidar del bienestar de las personas a lo largo de toda su vida: desde su nacimiento e infancia hasta la madurez, en el ámbito laboral y en la vida familiar, incluso cuando nos hacemos mayores y necesitamos la ayuda de los demás.

Valores

- **Cuidado:** Es lo que hacemos: cuidar de la salud y del bienestar de las personas a lo largo de toda su vida.
- **Humanidad:** Nos movemos en un mundo de valores humanos y emociones individuales. En ese escenario, nos esforzamos por respetar la individualidad, proteger la privacidad y defender la dignidad de las personas, y lo hacemos siendo accesibles y mostrando una actitud cálida y amable.
- **Confianza:** Trabajamos sin descanso para transmitir confianza, proyectar credibilidad y seguir siendo la marca más valorada del sector. Y lo conseguimos gracias a nuestros valores, la elevada cualificación de nuestros profesionales y la búsqueda constante de la calidad en todos nuestros servicios y procesos.
- **Compromiso:** Nuestro compromiso es conocer a nuestros clientes, escuchar sus demandas y poner a su disposición los productos adecuados para responder a sus necesidades.
- **Dedicación:** Nos esforzamos apasionadamente por ofrecer el mejor servicio posible y superar las expectativas.

- **Responsabilidad:** Cada uno de nosotros tiene, dentro de sus posibilidades, la capacidad y la voluntad de contribuir al bienestar y la salud de nuestros clientes. Por ello, todos somos responsables de nuestras acciones.

Principios de actuación

Sanitas dispone de un **Código de Conducta Profesional**, que supone la concreción en términos de comportamientos y pautas de actuación de los principios éticos que se consideran claves para el desarrollo de la actividad de sus profesionales.

El código propicia una actitud profesional honesta, íntegra y responsable de los profesionales y es conocido y firmado por todos los empleados de Sanitas.

El Código de Conducta Profesional se basa en una serie de principios éticos:

- **Transparencia.** Se considera prioritario facilitar información veraz, clara y contrastable sobre cualquier aspecto de la actividad de la compañía.
- **Legalidad.** Además de garantizar el respeto a las leyes, nuestros empleados han de adoptar una serie de políticas y procedimientos basados en las mejores prácticas.
- **Profesionalidad.** Asegura la objetividad en la toma de decisiones.
- **Confidencialidad.** Implica el compromiso de salvaguardar la información de carácter personal y privativo a la que la compañía pueda tener acceso en el desarrollo de su actividad.

- **Equidad.** Se basa en el respeto a la igualdad y a la diversidad, adoptando actitudes proactivas para evitar cualquier actuación discriminatoria.

2. Orientación al Cliente

Identificación y segmentación de clientes

Sanitas puso en marcha en el año 2004 un proyecto que contempló la creación de los indicadores avanzados necesarios para definir la segmentación estratégica de los clientes de Sanitas y la caracterización de los segmentos estratégicos resultantes en base a los indicadores de negocio creados.

Tras analizar qué indicadores se utilizarían para definir los segmentos estratégicos, se acordó que éstos fueran: Edad, Valor Actual, Valor Futuro y Vinculación.

Se obtuvieron segmentos estratégicos de los clientes a tres niveles: Asegurado, Grupo familiar y Colectivos de Sanitas. Para cada uno de los segmentos se ha diseñado una oferta de productos y servicios diferenciada, poniendo en marcha programas de fidelización específicos para algunos segmentos.

Sistema de gestión de reclamaciones

El departamento de Relaciones con Clientes es el encargado de recibir, gestionar y comunicar cualquier tipo de reclamación que realiza el cliente de Sanitas. El cliente debe comunicar su reclamación por escrito y Sanitas acusa recibo y resuelve por la misma vía en un plazo máximo legal de dos meses desde la fecha de la presentación de la reclamación.

Para facilitar esta labor, Sanitas pone a disposición de sus

clientes en las oficinas comerciales las llamadas **hojas del buzón del socio**, donde el cliente puede expresar por escrito una reclamación, una sugerencia, una felicitación o cualquier otro tipo de comunicación que quiera hacer llegar a Sanitas. Tienen formato de carta y son dirigidas al Consejero Delegado de la compañía. Las reclamaciones que llegan a través de las hojas del "buzón del socio" se contestan también por carta escrita y firmada por el Consejero Delegado.

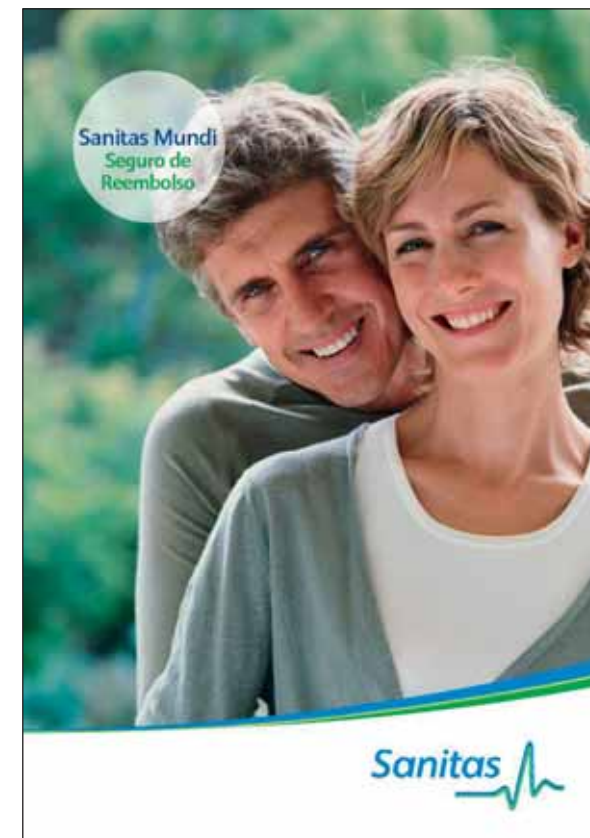
Una vez agotada esta vía interna, o en caso de no estar conformes con la resolución, los clientes pueden formular su reclamación ante el **Defensor del Asegurado**.

En 1998 Sanitas fue la primera aseguradora de salud en crear, de forma voluntaria, la figura del Defensor del Asegurado. Éste realiza sus funciones sin relación de subordinación o dependencia jerárquica alguna de Sanitas y se designa con el objetivo de mantener intacta la capacidad de mediación entre la empresa y los asegurados.

Satisfacción del cliente

En Sanitas medimos la satisfacción de nuestros clientes evaluando anualmente:

- **Lealtad del Cliente:** Analiza la satisfacción del cliente con una serie de elementos básicos: Póliza, Oficinas, Guía Médica, Petición de cita, Acceso, Consulta, Médico y Pruebas médicas.
- **Barómetro de Calidad de Centros:** Este estudio mide, con carácter mensual, la satisfacción de los clientes/pacientes con nuestra provisión médica, tanto propia como concertada. Este barómetro nos permite conocer qué proveedores están dando un buen servicio a nuestros clientes y poder realizar mejoras en aquellos aspectos que nos solicite el cliente.



3. Confianza de los Clientes

Promesa de marca

En Sanitas el cliente es el centro de la estrategia comercial, y prueba de ello es la promesa de marca que intentamos difundir a través de todas nuestras actuaciones: *“Te tratamos y te cuidamos de forma personalizada”*.

Con esta nueva promesa de marca queremos materializar el compromiso que adquirimos como compañía con nuestros clientes. Los valores de Sanitas (Responsabilidad, Dedicación, Humanidad, Confianza, Cuidado y Compromiso) están encajados dentro de esta nueva promesa de marca.

Análisis necesidades de información de clientes de productos / servicios

Una de las iniciativas estratégicas prioritarias para Sanitas es el Customer Journey. Esta iniciativa está centrada en mejorar la experiencia del cliente cuando utiliza los servicios médicos para garantizar su satisfacción, especialmente en los centros y hospitales propios.

En 2007 se realizó un análisis exhaustivo y se detectaron una serie de momentos críticos de contacto de los clientes con Sanitas, especialmente en el ámbito asistencial. En cada uno de ellos se han destacado los puntos fuertes y débiles y las oportunidades de mejora. Los resultados de este estudio nos han permitido poner en marcha esta iniciativa y en 2008 comenzaremos a implementar proyectos y mejoras en la atención a nuestros clientes.

Procesos de atención al cliente y postventa

Sanitas Seguros presta sus servicios a través de una red propia de 192 oficinas en toda España para los trámites administrativos o de consultas de los clientes. Cuenta además con 495 centros médicos y más 29.800 especialistas en el cuidado de la salud.

En Madrid, Sanitas Seguros cuenta con 40 oficinas repartidas por toda la Comunidad.

Utilización de tecnologías de la información para mejorar la venta

Una de las iniciativas estratégicas claves para Sanitas es Internet y los servicios de Movilidad. Nuestra estrategia se basa en cuatro pilares fundamentales: ofrecer online los servicios que son clave para nuestros clientes y colaboradores, incluir contenidos relevantes y de alta calidad, proporcionar gran flexibilidad de acceso y por último, usar tecnologías fiables y de vanguardia que garanticen la seguridad y eficiencia del canal.

En 2007 Sanitas lanzó su nueva web corporativa, que incorpora destacables mejoras técnicas, de diseño y de accesibilidad, así como de contenidos y servicios. El objetivo de la compañía ha sido optimizar y simplificar la página web, de tal modo que el usuario encuentre de una manera fácil y ágil aquella información que necesite sobre Sanitas. En 2007 se produjo un incremento de un 126% en el envío de SMS a clientes y se han desarrollado nuevos servicios de movilidad, como el mensaje de bienvenida, la confirmación de reembolsos o el recordatorio de citas para los servicios de salud. También destaca el servicio de urgencias a domicilio de Sanitas (Sanitas Acude), que ha incorporado las últimas tecnologías de acceso a Internet con dispositivos móviles vía SMS y terminales GPRS Pocket PC, que

permite a los médicos conectarse en tiempo real con el centro de atención telefónica de Sanitas.

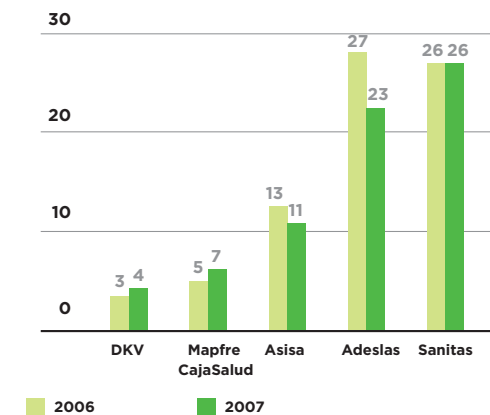
Y ya estamos trabajando para que, en el futuro, se traslade al teléfono móvil la interacción que ofrezca la web de Sanitas.

4. Resultados en los Clientes

Imagen de marca

Uno de los mayores atributos de Sanitas es su marca, que lleva implícita la promesa de servicio a sus clientes y es el reflejo de los valores que respaldan sus actividades. En 2007 la notoriedad de marca de Sanitas Seguros continuó en niveles muy elevados y fue, de nuevo, una de las compañías con un mayor

Notoriedad espontánea de marca en porcentaje



índice de reconocimiento espontáneo en el sector de seguros médicos privados, al registrar una tasa del 26%. La notoriedad sugerida fue del 98%.

Productos y servicios

En Sanitas nos esforzamos por incrementar de forma continua la satisfacción de nuestros clientes mediante la aplicación de una política de calidad que fija objetivos y mecanismos claros para garantizar su cumplimiento.

Según los datos del estudio de Lealtad del Cliente, realizado en 2007, Sanitas ha mantenido el mismo nivel de satisfacción que en 2006 y 2005. El 52,2% de los clientes consideran que el servicio ofrecido es excelente o muy bueno.

Índice de calidad del servicio de Sanitas (Porcentaje de clientes que opinan que el servicio de Sanitas es Excelente / Muy Bueno)

