

2.3.- El cliente

Un principio de la gestión de la calidad es una pauta o convicción amplia y fundamental, para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua en el largo plazo de las prestaciones, por medio de centrarse en el cliente, a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas.

La empresa VAW depende de sus clientes y por lo tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2.3.1.- Conocer al cliente SEAT

SEAT es una empresa española propiedad del Consorcio alemán Volkswagen. La compañía desarrolla y produce vehículos cuyas principales señas de identidad son el diseño, la vitalidad y el carácter deportivo.



El espíritu innovador y vanguardista de la empresa se concreta en sus siete modelos: Alhambra, Altea, Altea XL, Córdoba, Ibiza, León y Toledo. A excepción del Alhambra, que se monta en Palmela (Portugal), el resto se fabrica en la factoría de Martorell. El carácter internacional de la marca queda patente en los 72 países en los que distribuye sus vehículos y en la exportación de más del 60% de su producción. En la actualidad, el 80% de sus puntos de venta y asistencia se concentran en Europa Occidental.

La apuesta por la evolución constante, tanto de sus productos como de sus instalaciones fabriles, a través de las tecnologías más avanzadas, es otro de los rasgos identificadores de la compañía. Dentro de esta estrategia, una de las prioridades es la Investigación y el Desarrollo (I+D). En esta actividad trabajan a diario más de 1.000 personas altamente cualificadas en el Centro Técnico de Martorell, que ofrece a SEAT una posición singular entre todos los fabricantes de automóviles establecidos en España, ya que es la única marca capaz de diseñar, desarrollar y producir sus propios vehículos.

El reto de la empresa es mejorar en rentabilidad, conseguir la mayor satisfacción del cliente, ganar día a día presencia en el mercado con productos atractivos y de mayor valor añadido, y asegurar su competitividad futura dentro de un sector tan exigente como el automovilístico. En este sentido, favorecer la relación con todos los agentes que rodean la organización empresarial es un compromiso ineludible. Los clientes, proveedores, instituciones financieras, trabajadores, accionistas, administraciones y colaboradores forman parte de la cadena de creación de valor y se convierten en elementos clave para la toma de decisiones.

Consciente de la responsabilidad social con su entorno, la gestión empresarial de SEAT contribuye de manera significativa al desarrollo social y medioambiental sostenible y económicamente viable. La compañía, en la que trabajan cerca de 12.000 personas, dispone en el terreno social de un innovador Convenio Colectivo que establece un nuevo concepto en el ámbito de la organización del trabajo y las relaciones laborales y autogestión, basada en el Trabajo en Equipos. Asimismo, en materia de protección del medio ambiente, cabe destacar que los nuevos modelos se desarrollan bajo las premisas de eficiencia energética y reciclabilidad de los componentes. En el proceso productivo se incorporan las mejores técnicas disponibles a fin de conseguir una producción respetuosa con el medio ambiente, lo que permite abordar todas las fases del ciclo de vida de los vehículos con las máximas garantías medioambientales.

2.3.2.- El cliente directo SEAT Service:

El edificio SEAT Service es una moderna instalación situada junto al acceso sur de la fábrica y que reúne en un bloque de 8.000 metros cuadrados toda la actividad de posventa de la marca, el personal del departamento de Servicio al Cliente y un concesionario de Cataluña Motor que trabaja de forma preferente para los empleados de SEAT y sus familiares, además de atender las distintas flotas de vehículos que gestiona la compañía.

La nueva sede central está dotada con la última tecnología en comunicaciones y fue concebida como un equipamiento sostenible, al emplearse en su construcción materiales no contaminantes y elementos de ahorro energético, como paneles solares. Consta de dos volúmenes de forma rectangular que acogen oficinas, salas de reuniones, aulas y talleres de formación, áreas de desarrollo para materiales de formación y de asistencia técnica. En la planta baja se sitúa Cataluña Motor, con los espacios propios de un concesionario.



Servicio al Cliente y sus aproximadamente 170 empleados tienen una estructura y funcionamiento acorde con las necesidades de la Red Comercial de SEAT. Está estructurado en cinco áreas que trabajan de forma conjunta para conseguir su principal objetivo: la satisfacción del cliente.

El área de Técnica de Servicio se ocupa de la reparación de vehículos. Se desarrollan y se suministran a la red mundial manuales de taller, tiempos de reparación, software de diagnosis electrónica y equipos necesarios para la reparación. Esta área también da soporte técnico a la red mundial a través de un equipo humano altamente especializado. En Técnica de Servicio se recopila la experiencia de los modelos actuales para evitar posibles problemas en los nuevos modelos. Esta información es transmitida directamente al Centro Técnico para ser tenida en cuenta desde las primeras fases de desarrollo. Por último, Técnica de Servicio también coordina la investigación de todos aquellos casos que pueden afectar a la seguridad de los vehículos y sus ocupantes.

El área de Operaciones de Servicio da soporte a los importadores mediante los Service Área Manager, que controlan la aplicación de la garantía en todos los mercados y desarrollan actividades para asegurar el control de los estándares y la mejora continua de la calidad de la asistencia de los servicios oficiales de la Marca.

El área de Organización y Marketing de Servicio define los procesos fundamentales para la organización de los Servicios y crea másteres para publicidad y campañas estacionales, de manera que los importadores SEAT los adaptan a sus respectivos mercados, ofreciendo una imagen de Servicio al Cliente unificada a nivel mundial.

El área de Instituto de Servicio forma a todos los empleados de la red mundial de Asistencia SEAT tanto en producto como en gestión de servicio y recambios. También tiene la plataforma de formación, "Virtual Campus", para gestionar todas las actividades de formación e impartir cursos a distancia a toda la red mundial. En este edificio también se imparte la formación a la red SEAT España junto con otros seis centros repartidos por todo el país.

El área de Relaciones con Clientes representa a SEAT, SA ante los Clientes finales que reclamen o consulten directamente a la Marca (especialmente al Top Management), definiendo las políticas de actuación en su campo para su implementación en los Importadores de SEAT y asegurando la calidad asistencial al Cliente en todos los mercados. Asimismo, gestiona el servicio "SEAT Service Helpline", un canal de comunicación que permite a los Importadores contactar con la sede central, facilitándoles una rápida respuesta a cualquier petición de asistencia o consulta que planteen.



2.3.3.- Calidad enfocada al cliente

Los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio se pueden resumir del modo siguiente:

- ◆ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- ◆ La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- ◆ La empresa debe "gestionar" las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- ◆ Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.

El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además, un sistema eficaz de prestación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.

- ◆ Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

En servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, a los cero defectos.

Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y eso exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados, porque el cliente no ve en el servicio más que **"lo que no funciona"**.

2.3.4.- Organización enfocada al cliente

Aplicando el principio de organización enfocada al cliente SEAT se impulsan las siguientes acciones:

- ◆ Comprensión del alcance completo de las necesidades y expectativas de los clientes para los productos Cd's de Marca SEAT, condiciones de entrega, precio, seguridad de funcionamiento, etc.
- ◆ Asegurar un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas (cliente directo SEAT, proveedor TECFA, cliente indirecto VOLKSWAGEN, personal y propietarios de VAW).
- ◆ Comunicar estas necesidades y expectativas a lo largo de toda la organización.
- ◆ Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.
- ◆ Gestionar las relaciones con los clientes.