



calidad  
EDICIÓN REDUCIDA

Pasión  
por el Cliente



customer



6 | AEC

Presentación de la  
Iniciativa AEC  
Experiencia  
de Cliente



50 | RSE

IQNet SR10  
Primer estándar internacional  
de Responsabilidad Social

56 | INNOVACIÓN

Calidad + Innovación  
= Competitividad





## INICIATIVA AEC

# Experiencia de Cliente

Ven y ayúdanos a crear la comunidad referente, abierta, multidisciplinar y participativa de todos los profesionales y organizaciones comprometidas con la Experiencia de Cliente.

- **Para impulsar la Experiencia de Cliente**, desde su visión estratégica, y contribuir a la competitividad de empresas, profesionales y país.
- **Para difundir la Experiencia de Cliente como una evolución lógica de Calidad**, donde confluyen, además, todas las áreas funcionales de la organización.

Desde una visión estructurada de la Experiencia de Cliente, nos comprometemos a acompañar a profesionales y empresas que se inician en la gestión de la Experiencia de Cliente y a reforzar y enriquecer a los que desarrollan y tienen bajo su responsabilidad la Experiencia de Cliente.

# Pasión por el cliente



**EN ESTAS MISMAS FECHAS DEL AÑO PASADO** presentábamos a través de estas páginas a una AEC renovada, una entidad que iniciaba una nueva etapa con la firme apuesta de impulsar su papel como comunidad de referencia adaptada a un nuevo escenario en el que la calidad se extiende a las necesidades que marcan otros territorios.

Uno de estos territorios lo constituye la Experiencia de Cliente, un ámbito fundamental si queremos construir una economía moderna, dinámica, eficiente, competitiva y sostenible. La Experiencia de Cliente no sería más que la propia evolución natural de la Calidad, en la que, desde el punto de vista de la estrategia, desembocan otras disciplinas y áreas funcionales de las organizaciones como son el Marketing, la Innovación, el Área Comercial, la Tecnología o los Recursos Humanos.

Desde la perspectiva de la Calidad, la Experiencia de Cliente es un territorio conocido. La Calidad siempre ha tenido en su centro al cliente, buscando su satisfacción, y a la eficiencia de los procesos, buscando la competitividad. Por tanto, evolucionar desde la Calidad a la Experiencia de Cliente es un proceso natural, pero, como todo salto evolutivo, implica adaptación a un nuevo medio en el que medir la satisfacción ya no es suficiente. Cuando una compañía supera las expectativas de sus clientes y les ofrece una experiencia memorable, multiplica su rentabilidad y valor. Y es que, una experiencia bien diseñada, comienza antes de la compra, se intensifica durante la misma y perdura hasta la siguiente.

Por ello hemos querido articular nuestro compromiso con este nuevo ámbito a través de la Iniciativa AEC Experiencia de Cliente y de nuestro recién creado Comité. De esta forma, el Comité AEC Experiencia de Cliente nace con el firme propósito de convertirse en un espacio de relación para el conocimiento, metodología, diseño, gestión, implementación y divulgación, con la misión de definir y desarrollar la experiencia de cliente como ventaja competitiva y valor diferenciador de las organizaciones y sus profesionales.

*CONTINÚA EN PÁGINA SIGUIENTE*

Entre los objetivos que se ha propuesto divulgar este Comité, a la sociedad, empresas y Administraciones Públicas, figura la importancia de tener organizaciones centradas en el cliente.

Podemos afirmar que la Experiencia de Cliente es una revolución que ya es una realidad, con una demanda creciente de profesionales que dominen esta disciplina. Por eso en la AEC hemos diseñado una amplia oferta formativa en la que destaca el Programa Intensivo Customer Experience Management. A través de este programa, se logra conseguir el conocimiento, metodología y las claves necesarias para gestionar e implementar la Experiencia de Cliente en la organización. Y es que, hoy en día, integrar la Experiencia de Cliente y la perspectiva "Customer Journey" en la estrategia y la operativa diaria de la empresa, conocer las metodologías y las métricas más avanzadas para una implementación exitosa, gestionar la omnicanalidad o alinear a la organización en el cambio de paradigma, resultan elementos clave para la organización, y para ello necesita contar con profesionales que puedan desplegar e implementar la Experiencia de Cliente como estrategia de la organización.

Además, este año, bajo la Presidencia de Honor de SS.MM. los Reyes, en el Día Mundial de la Calidad 2014 compartiremos buenas prácticas de empresas líderes en Experiencia de Cliente, la visión de expertos internacionales y, sobre todo, dialogaremos sobre temas básicos de esta disciplina, a través de 5 debates: Métricas, Customer Journey, Cultura Interna, Omnicanalidad y Tendencias.

Queremos, por tanto, que a través de múltiples actividades nuestros asociados puedan adentrarse en esta nueva disciplina de la gestión, participar en nuestra Iniciativa, conocer el Comité AEC Experiencia de Cliente o adquirir con nosotros las habilidades necesarias para llevar a cabo con garantías de éxito una adecuada gestión de este ámbito. Sumarse, en definitiva, a vivir la "Pasión por el cliente". ●



**Marta Villanueva**  
Directora General de la AEC



**Edita:** Asociación Española para la Calidad. Claudio Coello, 92. 28006 Madrid

Tfno.: 915 752 750. Fax: 915 765 258. e-mail: aec@aec.es / www.aec.es

**Presidente:** Miguel Udaondo

**Directora General:** Marta Villanueva

**Comisión Ejecutiva:** Pedro Luis Iglesias, Ricardo Castella, Ignacio Iglesia, Isaac Navarro y José Luis Velasco

**Colaboración Técnica:** Comisión Técnica de la AEC

**Responsable de la Revista:** Estíbaliz Rollón (com@aec.es)

**Redacción:** Macarena Rodríguez (revistacalidad@aec.es)

**Publicidad:** Paloma Lago. Tfno.: 646 621 912. e-mail: comercial@mediapymepublicidad.com

**Diseño y producción:** io sistemas de comunicación. www.io-siscom.com

**ISSN:** 1576-4915. **Depósito legal:** M-3470-1990



Certificada según las normas  
UNE-EN ISO 9001:2008 y  
UNE-EN ISO 14001:2004



AEC WORLD  
PARTNER DE



APOYAMOS EL  
PACTO MUNDIAL



ONA DE



PATRONOS

AENOR

AIRBUS  
GROUP

enresa

ESNE U Centro adscrito  
Universidad  
 Rey Juan Carlos

SCE  
Quality Services

La AEC está compuesta por 687 miembros individuales y 1.066 miembros colectivos, 22 Comités de trabajo y todos representados en la Junta Directiva formada por 33 vocales. "Calidad" es una publicación de la Asociación Española para la Calidad, entidad sin ánimo de lucro, que promueve el debate responsable de todas las ideas para la mejora de la calidad, el medio ambiente y la responsabilidad social e informa de las actividades de la AEC, sin que las opiniones de los autores sean necesariamente las de la propia Asociación.

# Pasión por el cliente



# customer

ARTÍCULO | Página 06

**El Día Mundial de la Calidad 2014**  
tiene como protagonista también al cliente



ARTÍCULO | Página 08

**Enamorar a nuestros clientes a través de una experiencia única**

*Isabel Juárez. Socia Directora Resulta2*



ARTÍCULO | Página 12

**LOEWE**  
Una experiencia de lujo para los clientes

*El equipo de Calidad, Sostenibilidad y Customer Service de Loewe*



ARTÍCULO | **Página 22**

### Love cycle: considera la relación con tus clientes como parte de tu estrategia

Javier Gallardo. Director de Experiencia de Clientes y Control de Operaciones en Sage



ARTÍCULO | **Página 32**

### Customer Experience y Customer Centricity en la industria farmacéutica

José Antonio López. Excellence & Continuous Improvement Senior Manager en el marco de Commercial Excellence y Responsable del Sistema Global (GxP e ISO) de Gestión de la Calidad de Merck Empresa miembro del Comité AEC Innovación



ARTÍCULO | **Página 26**

### El enfoque al cliente en la futura ISO 9001

Tania Marcos. Jefe de Calidad, Medio Ambiente y Riesgos. Dirección de Normalización de AENOR.

Convenor del ISO/TC 176/SC 2/WG 23 "Communications and Product Support"

REPORTAJE | **Página 60**

### Vigo se convirtió en el punto de encuentro del mundo de la automoción y su industria auxiliar "Flexibilidad, una clave de futuro", lema del XIX Congreso de Calidad en la Automoción



## SUMARIO

### EXPERIENCIA DE CLIENTE

ARTÍCULO | **Página 16**

#### El valor se co-crea con los clientes

Alberto M. Berga. Dr. Veterinario. Director AMB Consultants. Secretario Comité AEC Salud

DOSSIER TÉCNICO | **Página 36**

#### Cliente misterioso. Mystery shopping

Lara Hernández

ARTÍCULO | **Página 40**

#### Principales Herramientas de RSE

Enrique Quejido. Director de Relaciones Institucionales Bureau Veritas. Presidente Comité AEC Entidades de Certificación.

Luis Tatay. Jefe de Servicio de Certificación de Comercio e Industria de Madrid. Vocal Comité AEC Entidades de Certificación.

ARTÍCULO | **Página 46**

#### Responsabilidad social y gestión de riesgos

Cristina Pérez. Ingeniero Senior de ISDEFE.

ARTÍCULO | **Página 50**

#### IQNet SR10 Primer estándar internacional de Responsabilidad Social

Salvador Román. Gerente de Responsabilidad Social de AENOR.

ARTÍCULO | **Página 56**

#### Calidad + Innovación = Competitividad

Fran Chuan. Fundador y CEO de Dicere / Presidente de ToBelnn.net. Vocal Comité AEC Innovación. Con la colaboración del profesor Jay Rao - Babson College.

COMUNIDAD AEC | **Página 60**

COMITÉS AEC | **Página 72**

NOTICIAS | **Página 74**

DESARROLLO PROFESIONAL | **Página 76**

LIBROS | **Página 78**

AGENDA | **Página 79**

# Una llave que abre mercados



AENOR apoya a las empresas reconociendo sus mejores prácticas, en España y en el resto del mundo. Ha emitido certificados en más de 60 países de cuatro continentes, despertando en todos ellos la misma confianza.

El valor de la confi

AENOR: 902 102 201 - [info@aenor.es](mailto:info@aenor.es) - [www.aenor.es](http://www.aenor.es)  
914 325 959 - [aenorinternacional@aenor.com](mailto:aenorinternacional@aenor.com)

AENOR INTERNACIONAL: Brasil - Bulgaria - Chile - Ecuador - El Salvador - Italia - Marruecos - México - Perú - Polonia - Portugal - República Dominicana





INICIATIVA AEC  
Experiencia  
de Cliente



Bajo la Presidencia de Honor del SSMM los Reyes

# El Día Mundial de la Calidad 2014 tiene como protagonista también al cliente

En el marco del Día Mundial de la Calidad 2014, la AEC celebra un encuentro de dimensión internacional que se celebra en ESNE (Escuela Superior de Diseño, Innovación y Tecnología). El Día Mundial de la Calidad tiene, este año, el objetivo de ofrecer una visión evolucionada e innovadora de la Calidad bajo el lema "Pasión por el cliente". Como en ocasiones precedentes, la edición de este año cuenta con la Presidencia de Honor de Sus Majestades los Reyes, Don Felipe y Doña Letizia.

Este encuentro es la primera actividad que se celebra en el marco de la Iniciativa AEC Experiencia de Cliente, iniciativa que cuenta con la participación como Partners impulsores de Ibercaja, Grant Thornton y MST. Además, 3M, EY, GSS y Lukkap son las entidades patrocinadoras de las diferentes sesiones paralelas que componen el programa de este acto.

La calidad siempre ha tenido en su centro al cliente, buscando su satisfacción, y a la eficiencia de los procesos, buscando la competitividad. Por tanto, evolucionar desde la Calidad a la Experiencia es un proceso natural pero, como todo salto evolutivo, implica adaptación a un nuevo medio. Medir la satisfacción del cliente es, hasta cierto punto, una pregunta sencilla. ¿Está usted satisfecho? ¿Valore de una a diez su grado de satisfacción? Pero, en un entorno cada vez más competitivo, cada más innovador, cada más personalizado... ¿Es suficiente medir la satisfacción?

La Experiencia de Cliente no es una moda pasajera. Hay cinco elementos fundamentales en Customer Experience: el cliente, su

Customer Journey, la emoción, la marca y la tecnología. La suma de los cambios producidos en cada uno de ellos, por separado e interrelacionados, están en el origen de esta nueva disciplina de la gestión.

## En el principio, el cliente

La visión del cliente ha cambiado en los últimos 200 años tanto como ha cambiado el modelo de mercado. La internacionalización de la economía, la imposibilidad de diferenciarse, de manera sostenida, por el producto y la "comoditización" de la tecnología han sido el empujón final para construir el nuevo cliente y, por tanto, para que la gestión contemple ahora la Experiencia de Cliente como una necesidad estratégica.

ca. No hay nuevos territorios por conquistar, el mercado es global. No hay propiedad a largo plazo de la innovación, todo puede ser copiado. Las grandes marcas son conscientes que pueden surgir competidores “de la nada” y capturar todo o parte de su negocio, que la tecnología elimina barreras de entrada y pone en manos del cliente la capacidad de comparar con un volumen de información creciente y, por último, facilita al cliente la capacidad de opinar, de conversar, de intercambiar experiencias... El nuevo cliente digital, que explota con los teléfonos inteligentes, hoy es “el cliente”. Sin apenas diferenciación entre inmigrantes digitales y nativos digitales, con la movilidad formando parte de nuestra vida cotidiana y con las redes sociales divulgando e influyendo, el cliente es el centro de todo.

### ¿Cómo diferenciarse? ¿Cómo asegurar la sostenibilidad del negocio? ¿Cómo ser competitivo?

El cliente es hoy en día más inteligente, más social, más exigente y menos leal. El cliente accede a la información antes incluso de tener la necesidad de un bien o servicio. Construye su decisión de compra comparando, contrastando, escuchando y compartiendo sus opiniones. Las Redes Sociales son la magnificación de una conducta humana primordial: dialogar. El cliente, por tanto, hace de la Calidad un básico; penaliza su ausencia pero no premia su presencia.

Con clientes más inteligentes, con competidores conocidos y desconocidos ¿cómo ser diferentes? ¿Cómo asegurar la competitividad y la sostenibilidad de nuestro negocio? La clave está en la gestión de las emociones del cliente. Por primera vez en la historia de la humanidad analizamos nuestros pensamientos y nuestras emociones desde una perspectiva científica. La humanidad ha llegado al grado de madurez necesario para analizarse a sí misma con

objetividad y sin prejuicios. Empezamos a tomar conciencia de que nuestras decisiones están determinadas por nuestras emociones. Antes de tomar una decisión, en el paso previo a la selección de las alternativas, nuestro cerebro inconsciente selecciona sobre qué parámetros vamos a realizar el análisis.

Esto es la esencia de la Experiencia de Cliente: la gestión de las emociones de nuestros clientes, de las emociones vinculadas a la Marca. El producto es necesidad, la marca es deseo. La Marca se constituye en un mercado donde el producto no es una ventaja sostenible, en la clave estratégica de las compañías. La marca entendida de manera holística, como la suma intangible de personalidad, promesas, iconos, valores, atributos, colores, roles... La marca es el sujeto de la relación con el cliente. Las marcas nos definen, son una expresión de lo que somos.

### Iniciativa AEC Experiencia de Cliente

El cliente es ahora el centro y así lo hemos entendido en la Asociación con el lanzamiento de la Iniciativa AEC Experiencia de Cliente. El Día Mundial de la Calidad es el primer acto de esta Iniciativa, un movimiento transformador que nace del recién creado Comité AEC de Experiencia de Cliente, nuestra comunidad más joven, para trasladar a las empresas, organizaciones, instituciones y a la sociedad el valor estratégico de esta nueva disciplina y su impacto real en la competitividad y sostenibilidad de las marcas y el país.

Queremos que nuestros asociados encuentren una oportunidad única para sincronizarse con el nuevo paradigma y construir relaciones con los profesionales y las marcas referentes en Experiencia de Cliente. ●



# El enfoque al cliente en la futura ISO 9001



**ESTE VERANO DE 2014** las organizaciones han tenido acceso al borrador ISO/DIS 9001, que supone un estado de consenso muy avanzado de lo que será la quinta edición de la norma ISO 9001, a publicar en septiembre de 2015. Introduce cambios notables con respecto a la edición de 2008, siendo el más patente el uso de la nueva estructura de alto nivel, común para todas las normas internacionales de sistemas de gestión. **¿Qué ha supuesto este cambio para la figura del cliente?**

El éxito de toda organización depende de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. En la edición anterior de la norma se concluyó que era oportuno en futuras revisiones profundizar en el concepto de cliente, y aclarar y diferenciar los múltiples tipos de clientes que tienen las organizaciones.

Sin embargo, la preparación de la quinta edición de la norma no depende exclusivamente de las decisiones del órgano de trabajo internacional responsable, el Comité ISO/TC 176/SC 2, sino que recientemente en ISO (Organización Internacional de Normalización) se ha consensado una estructura común, un texto esencial idéntico, unos términos comunes y unas definiciones esenciales para todas las normas de sistemas de gestión que es preciso utilizar.

No obstante, se ha dado libertad a los diferentes comités de normalización para representar gráficamente su modelo de sistema de gestión. La primera figura que aparece en el proyecto de norma ISO/DIS 9001 muestra los vínculos entre los procesos de los nuevos capítulos 4 a 8 (los que establecen los requisitos del sistema de gestión) y pone de manifiesto que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos de los elementos de entrada que la organización necesita cum-

plir en todas las etapas de su sistema de gestión de la calidad.

**Los clientes se destacan así de otras partes interesadas pertinentes** cuyas necesidades y expectativas también pueden jugar un papel en la definición de esos requisitos. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido estos requisitos. Pero todo esto ya quedaba claro cuando se publicó la Norma ISO 9004:2009 sobre gestión para el éxito sostenido de una organización. ¿Qué introduce entonces de novedad al respecto la próxima edición de la norma?

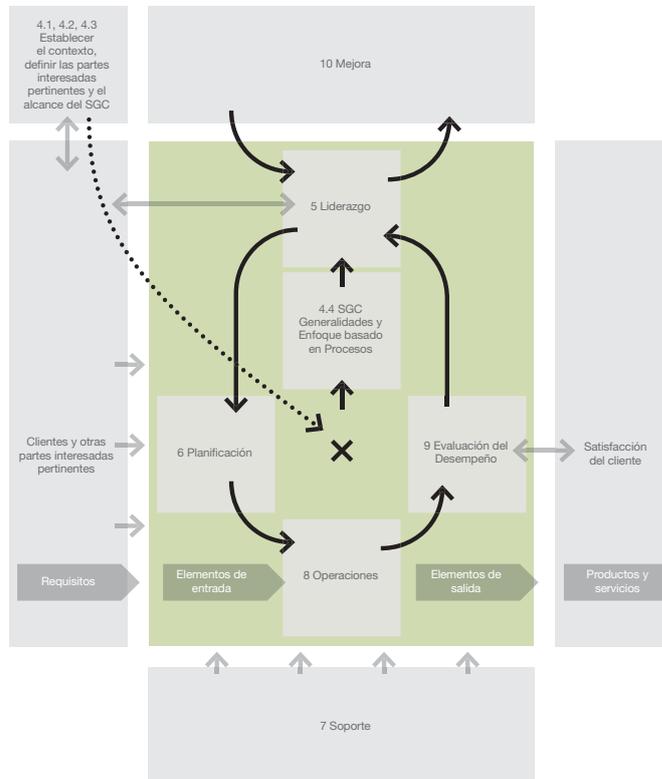


**Tania Marcos**  
*Jefe de Calidad, Medio Ambiente y Riesgos. Dirección de Normalización de AENOR. Convenor del ISO/TC 176/SC 2/WG 23 "Communications and Product Support"*

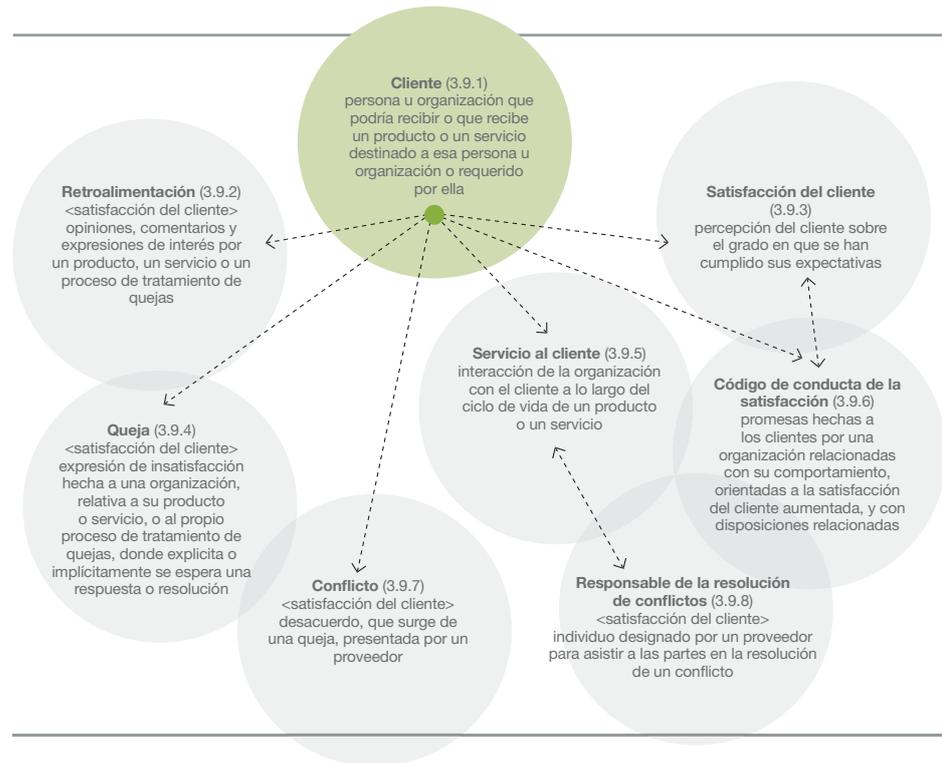
**Contacta con Tania en**

- normalizacion@aenor.es
- www.aenor.es
- @aenor
- www.linkedin.com/company/aenor

**Figura 1.** Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, mostrando los vínculos a los capítulos de ISO/DIS 9001



## El enfoque al cliente en la futura ISO 9001



**Figura 2**  
Conceptos relativos al cliente y conceptos relacionados.  
ISO/DIS 9000

El principal objetivo de la gestión de la calidad es satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en superar sus expectativas

Los responsables de la Norma ISO 9001 han añadido requisitos específicos de gestión de la calidad a la base común ofrecida por la estructura de alto nivel. Así por ejemplo encontramos el apartado 5.1.2 Enfoque al cliente, el 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos; en el capítulo 8 “Operación” que aborda los procesos operativos relativos a los clientes y a los productos y servicios se ha añadido el apartado 8.2 “Determinación de los requisitos para los productos y servicios” y, ahí, se ha desarrollado un apartado específico (8.2.1) que aborda la comunicación con el cliente que antes estaba en 7.2.3; y en el apartado 9.1.2 encontramos lo relativo a la satisfacción del cliente.

El alcance de la Norma ISO 9001:2015 se mantiene sin cambios, y sigue marcando el camino para que las organizaciones puedan demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, así como aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema. En la edición anterior se explicaba que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en

exceder sus expectativas. Eso no ha cambiado y los **Principios de Gestión de la Calidad**, de los cuales ahora el borrador ISO/DIS 9000 destaca 7, siguen estando encabezados por el correspondiente al enfoque al cliente: el principal objetivo de la gestión de la calidad es satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en superar sus expectativas, a fin de alcanzar el éxito sostenido.

Ahora ISO requiere incluir en todas las normas de sistemas de gestión un **vocabulario común** con la misma definición para “partes interesadas”, donde el cliente juega en ISO 9001 un papel destacado que no tiene en otras normas de sistemas de gestión. Esto se aclara mediante los ejemplos que se añaden a la definición de partes interesadas y con la nueva definición de cliente que incorpora el borrador DIS 9001.

El término satisfacción del cliente, propio de ISO 9000, también se ha modificado. Por otra parte cabe destacar que, aunque en inglés ha habido mucho debate para permitir el uso en las normas de sistemas de gestión del término “stakeholder”, no se ha llegado a un consenso en una definición propia que lo distinga del término habitual que traducimos al español como “parte interesada”, por lo que no se hará ningún tipo de diferen-

cia en la versión en español de las normas donde pueda llegar a aparecer.

Además, ahora el borrador ISO/DIS 9000 incorpora una sección que agrupa los **términos relativos al cliente, compuesta por** ocho definiciones incluida la de cliente. También se ha confeccionado un árbol de relaciones que muestra la interacción entre esos conceptos.

Muchas organizaciones son conscientes por vez primera de la serie de normas ISO 10000, elaboradas por el órgano internacional responsable de las tecnologías de apoyo a la ISO 9001, citadas en el anexo C del borrador ISO/DIS 9001. Se espera la publicación simultánea dentro de un año de la siguiente edición de las normas ISO 9000 e ISO 9001. ●

## Índice de ISO/DIS 9001

*Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*

### Introducción

#### 1 Objeto y campo de aplicación

#### 2 Referencias normativas

#### 3 Términos y definiciones

#### 4 Contexto de la organización

##### 4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto

##### 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

##### 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

##### 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

#### 5 Liderazgo

##### 5.1 Liderazgo y compromiso

##### 5.2 Política de la calidad

##### 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

#### 6 Planificación para el sistema de gestión de la calidad

##### 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

##### 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

##### 6.3 Planificación de los cambios

#### 7 Soporte

##### 7.1 Recursos

##### 7.2 Competencia

##### 7.3 Toma de conciencia

##### 7.4 Comunicación

##### 7.5 Información documentada

#### 8 Operación

##### 8.1 Planificación y control operacional

##### 8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

##### 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

##### 8.4 Control de los productos y servicios suministrados externamente

##### 8.5 Producción y prestación del servicio

##### 8.6 Liberación de los productos y servicios

##### 8.7 Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes

#### 9 Evaluación del desempeño

##### 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

##### 9.2 Auditoría interna

##### 9.3 Revisión por la dirección

#### 10 Mejora

##### 10.1 Generalidades

##### 10.2 No conformidad y acción correctiva

##### 10.3 Mejora continua

Anexo A (informativo) Clarificación de la nueva estructura, terminología y conceptos

Anexo B (informativo) Principios de la gestión de la calidad

Anexo C (informativo) La cartera ISO 10000 de normas de gestión de la calidad

El borrador ISO/DIS 9000 incorpora una sección que agrupa los términos relativos al cliente, compuesta por ocho definiciones

■ Estructura de Alto Nivel  
■ Específico de ISO 9001

## El enfoque al cliente en la futura ISO 9001

Los responsables de la futura Norma ISO 9001 han añadido requisitos específicos de gestión de la calidad a la base común ofrecida por la estructura de alto nivel

ANTES	AHORA
<b>Principio 1: Enfoque al cliente</b>	<b>PGC 1 – Enfoque al Cliente</b>
<p>Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas</p>	<p><b>Declaración:</b> El principal objetivo de la gestión de la calidad es satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en superar sus expectativas</p> <hr/> <p><b>Justificación:</b> El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización</p>
<p><b>Beneficios clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado,</li> <li>→ Aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente,</li> <li>→ Mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.</li> </ul>	<p><b>Beneficios clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumenta el Valor para el cliente</li> <li>→ Aumenta la satisfacción del cliente</li> <li>→ Mejora la fidelidad del cliente</li> <li>→ Mejora la repetición del negocio</li> <li>→ Mejora la reputación de la organización</li> <li>→ Amplía la base de clientes.</li> <li>→ Aumentan los ingresos y la cuota de mercado</li> </ul>
<p>Aplicar el principio del enfoque al cliente conduce generalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente,</li> <li>→ asegurarse de que los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente,</li> <li>→ comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización,</li> <li>→ medir la satisfacción del cliente y actuar de acuerdo a los resultados,</li> <li>→ gestionar de manera sistemática las relaciones con el cliente,</li> <li>→ asegurarse de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto).</li> </ul>	<p><b>Acciones que se pueden tomar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización.</li> <li>→ Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes.</li> <li>→ Relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente.</li> <li>→ Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización.</li> <li>→ Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los bienes y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.</li> <li>→ Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas.</li> <li>→ Determinar y tomar las acciones sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan afectar a la satisfacción del cliente</li> <li>→ Gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido</li> </ul>

## Normas relativas a la satisfacción del cliente

ISO 10001 Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta  
 ISO 10002 Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de quejas  
 ISO 10003 Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa  
 ISO 10004 Directrices para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente  
 ISO 10018 Directrices para la participación activa y la competencia de las personas

## ISO/DIS 9000. Fundamentos y vocabulario

### parte interesada

persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectadas por una decisión o actividad

EJEMPLO: Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, sindicatos, socios o la sociedad que pueden incluir competidores o grupos de presión contrarios.

### cliente

persona u organización que recibe o que podría recibir un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella

EJEMPLO: Consumidor, usuario final, minorista, elemento de entrada a un proceso interno, beneficiario y comprador.

Nota: Un cliente puede ser interno o externo a la organización. Los clientes fuera de la organización son clientes externos. El elemento de salida de cada proceso interno es el elemento de entrada del siguiente proceso. El siguiente proceso es el cliente interno del proceso anterior.

Estructura de Alto Nivel

Específico de ISO 9001

## Términos relativos al cliente

### Retroalimentación

Opiniones, comentarios y expresiones de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas

### Satisfacción del cliente

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas

*Nota 1: Puede que la expectativa del cliente no sea conocida por la organización o incluso por él mismo hasta que el producto o servicio se entregue. Para alcanzar una alta satisfacción del cliente puede ser necesario cumplir una expectativa de un cliente, aunque no esté declarada ni esté generalmente implícita ni sea obligatoria.*

*Nota 2: Las quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.*

*Nota 3: Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con éste y se han cumplido, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.*

### Queja

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.

### Servicio al cliente

Interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio

### Código de conducta de la satisfacción del cliente

Promesas hechas a los clientes por una organización relacionadas con su comportamiento, orientadas a la satisfacción del cliente aumentada, y con disposiciones relacionadas

*Nota: Las disposiciones relacionadas pueden incluir objetivos condiciones, limitaciones, información del contrato y procedimientos de tratamiento de quejas*

### Conflicto

Desacuerdo, que surge de una queja, presentada por un proveedor

*Nota: Algunas organizaciones permiten a sus clientes expresar su insatisfacción a un proveedor en primer lugar. En esta situación, la expresión de insatisfacción se convierte en una queja cuando se envía a la organización en busca de una respuesta, y se convierte en un conflicto si no lo resuelve la organización sin la intervención del proveedor. Muchas organizaciones prefieren que sus clientes expresen primero cualquier insatisfacción a la organización antes de utilizar una resolución de conflictos externa a la organización.*

### Responsable de la resolución de conflictos

Individuo designado por un proveedor para asistir a las partes en la resolución de un conflicto

EJEMPLOS: Personal, voluntario, personal del contrato.

ISO requiere incluir en todas las normas de sistemas de gestión un vocabulario común con la misma definición para “partes interesadas”, donde el cliente juega en ISO 9001 un papel destacado



# Los valores atípicos no me intimidan

## Análisis de datos con confianza

Analizar datos con Minitab Statistical Software es fácil. Un Asistente incorporado lo guía a través de todo el proceso, desde seleccionar la herramienta correcta hasta realizar su análisis e interpretar los resultados. Usted conoce su negocio. Minitab provee la confianza que usted necesita para mejorarlo.

 **Minitab<sup>®</sup> 17**  
www.minitab.com

Teléfono: 902 848 060  
Email: [noticias@minitab.es](mailto:noticias@minitab.es)

Vigo se convirtió en el punto de encuentro del mundo de la automoción y su industria auxiliar

# “Flexibilidad, una clave de futuro”, lema del XIX Congreso de Calidad en la Automoción”



XIX CONGRESO  
**Calidad en la Automoción**  
*Flexibilidad, una clave de futuro*



AENOR, Airbus, Aitex, Android, Asenta, Autoneum, Benteler, Bosch, Bridgestone, BSI, Bureau Veritas, Carl Zeiss Iberia, Denso, Faurecia, Fico Mirrors, Formel D, Gefco, Gestamp, General Motors, Grupo Antolin, Grupo Copo, Grupo Maviva, Industrias Delta Vigo, Iveco, Lear, Mercedes, PSA Madrid, PSA Vigo, Renault Consulting, Saint Gobain, Seat, SGE, Treves Vigo, Trigo y Viza Automoción han sido las entidades patrocinadoras de esta edición.

El encuentro se iniciaba en la mañana del 16 de octubre con una sesión de apertura presidida por el Alcalde de Vigo, Abel Caballero, y en la que tomaron parte también Francisco José Conde, Conselleiro de Economía e Industria de la Xunta de Galicia; José Manuel Prieto, Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo; Miguel Udaondo, Presidente de la AEC, Yann Martin, Director del Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën; Ricardo García, Executive Vice President South Europe de Benteler y

Roberto Cavallo, Director de Denso Planta de Vigo.

Finalizada la sesión de apertura tuvo lugar la entrega de distinciones que anualmente concede el Comité AEC Automoción. Este año fueron reconocidos Antonio Muñoz, Exsubdirector General de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y el Grupo Bosch en España, como Miembro Honorífico y Empresa Honorífica del citado Comité respectivamente.



Laureano Padilla, Presidente del Comité AEC Automoción en la presentación del Congreso.

Sesión de apertura del XIX Congreso de Calidad en la Automoción.





XIX CONGRESO

## Calidad en la Automoción

*Flexibilidad, una clave de futuro*

A continuación tuvo lugar la sesión plenaria “Flexibilidad: compromiso y cambio”, en la que de nuevo intervinieron Ricardo García, Roberto Cavallo y Yann Martin. A ellos se unió además Emilio Titos, Director General de la planta de Mercedes Benz Vitoria.

Concluido el café posterior a la sesión, se celebró la conferencia “Gestión de Riesgos y Oportunidades en Airbus Operations”, a cargo de Luis Pizarro, Director de Planta de Airbus Operations en Getafe.

Posteriormente, la segunda sesión plenaria se centró en la “Competitividad Logística”. Moderada por el Director General de SGE Quality Services, Juan José Blasco, contó con la participación de Juan Estella, Socio Consultor de Asenta; Alfredo Jiménez, Director de Logística Corporativa del Grupo Antolín y Carlos Labajo, Director Regional Zona Norte de Gefco España.

Ya por la tarde tuvieron lugar las sesiones paralelas. La primera de ellas, dedicada a la Gestión Global de Riesgos, estuvo moderada por Manuel Romero, Director Comercial de Certificación de AENOR, y en ella tomaron parte Miguel Andía, Director Técnico de

Formel D; Luis Pizarro, Director de Planta de Getafe Airbus Operations; Josep Puigvert, Consejero de SGE Quality Services y Mireia Rodríguez, Responsable de Recruitment de Formel D.

“Valoración de la presentación de los proveedores” fue la segunda de las sesiones paralelas, moderada por Enrique Quejido, Director de Relaciones Institucionales de Bureau Veritas.

Le acompañaban en mesa Paul-Evan Bonneau, Regional Purchasing Director Iberia&Morocco de Trèves Galicia; Marcel Cremades, Director General de Trigo Qualitative Ibérica; José María Lorente, Responsable de Compras del Grupo Viza Automoción y Pablo Rivas, Supplier Quality&Development Vigo&Mangualde plant support de PSA Peugeot Citroën Planta Vigo.

La tercera sesión paralela estuvo dedicada a Lean Manufacturing (Procesos productivos) y fue moderada por Óscar Ferrer, Responsable de Ingeniería y AMS (Lean Manufacturing) de Android Industries. En ella participaron María Burgo, Coordinadora Lean Manufacturing de Grupo Copo; Víctor



Frank Seidel, Presidente del Grupo Bosch para España y Portugal, recoge el reconocimiento como Empresa Honorífica del Comité al Grupo Bosch en España.



Antonio Muñoz recibe su distinción como Miembro Honorífico del Comité AEC Automoción.

### Entrega de reconocimientos del Comité AEC Automoción en el XIX Congreso de Calidad en la Automoción

Manuel Losada, Director de Ingeniería de Industrias Delta Vigo; Evelyn Mañoso, Consultora Lean de Renault Consulting y Juan Viadero, Lean Manufacturing Manager de Gestamp Automoción.

La sesión paralela cuatro estuvo dedicada a Lean Management (Servicios) y estuvo moderada por David Díaz, North East Regional Manager de BSI Iberia. Tomaron además parte en ella Víctor Alonso, Coordinador del Área de Procesos y Lean Services Manager de CTAG; Salvador Furió, Faurecia Excellence System Senior Manager de Faurecia Interior Systems-Iberia&UK, Ricardo García, Responsable del Proceso de Formación y Asesoría y miembro del Comité





XIX CONGRESO

## Calidad en la Automoción

*Flexibilidad, una clave de futuro*



de Dirección de Renault Consulting y Sonia Iglesias, Directora de Logística y Métodos del Grupo Maviva.

El congreso finalizó al día siguiente con las visitas técnicas realizadas por los asistentes a las plantas de Vigo de PSA Peugeot Citroën, Benteler y Denso. ●



**EL AYUNTAMIENTO DE VIGO** mostró su apoyo al XIX Congreso de Calidad en la Automoción y, además de participar en la sesión de apertura, a través de su Alcalde, Abel Caballero, un día antes del inicio del Congreso ofreció una recepción como muestra de su implicación directa en la organización del congreso.

A esta recepción asistieron los miembros del Comité Organizador del encuentro, las personalidades que participaron en la Mesa de Apertura, la directiva de la AEC, y otras personalidades que contribuyeron de alguna manera al buen desarrollo del evento.

En la imagen superior, Miguel Udaondo, Presidente de la AEC, hace entrega de una placa de agradecimiento al concejal de Fomento, Transportes y Contratación del Ayuntamiento de Vigo, David Regades, como muestra de la gratitud mostrada hacia la AEC. En la foto inferior, imagen del grupo de todos los invitados a la recepción. ●





## ¿Conoce las diferencias entre contratar laboratorios acreditados y no acreditados?

El término laboratorio se asocia generalmente a organizaciones de alto nivel técnico y científico dotado de medios técnicos avanzados y con personal altamente cualificado, pero lamentablemente la realidad no es necesariamente esa. La realidad es que entre las empresas que prestan servicios de ensayo o calibración están aquellas que, en efecto, han demostrado que esta idea que generalmente se tiene de un laboratorio es cierta y otras que no lo han demostrado. Las primeras, cuentan con una acreditación de ENAC. Las segundas, no.

Por eso, cuando una empresa se plantea contratar servicios de ensayo o de calibración, si quiere contar con las máximas garantías de competencia técnica, sin correr riesgos, debe optar por laboratorios acreditados, que son los que han demostrado disponer de la necesaria solvencia técnica mientras que en el caso de los laboratorios no acreditados, sólo le queda la confianza personal en las declaraciones del propio laboratorio.

### Porque, en realidad **¿qué sabe usted del laboratorio con el que contrata?:**

¿Sabe si dispone de personal competente?  
¿de las instalaciones y equipos necesarios?  
¿están calibrados y adecuadamente mantenidos? ¿utiliza métodos y procedimientos técnicamente válidos?  
¿se ejecutan con la pericia necesaria

de acuerdo a las mejores prácticas técnicas? ¿la actividad está sometida a un estricto control de calidad? Si contrata un laboratorio acreditado puede confiar en que la respuesta a las anteriores preguntas es sí. Todo ello se lo han demostrado a ENAC, el único organismo designado en España para realizar este tipo de evaluaciones<sup>1</sup>, que los ha evaluado mediante un riguroso proceso de auditoría en el que intervienen expertos técnicos en cada técnica acreditada y de acuerdo a criterios establecidos y reconocidos internacionalmente.

Pero nada de esto está garantizado si opta por contratar laboratorios no acreditados.

Todos los laboratorios ofrecen al mercado los mismos servicios que, en ocasiones, afectan a aspectos críticos para el solicitante de los ensayos y que pueden afectar a la seguridad de productos y personas, por lo que el tomar decisiones sobre ensayos realizados por laboratorios que no han demostrado su competencia puede traer consecuencias a la empresa.

Solo si hace uso de laboratorios acreditados puede beneficiarse de las ventajas que la acreditación de ENAC le aporta.

<sup>1</sup> En cada estado Miembro de la UE existe un único Organismo Nacional de Acreditación. Organismos similares existen en más de 70 países en el resto del mundo.

## Ventajas de contratar laboratorios acreditados por ENAC

- **Reconocimiento internacional de los resultados.** A través de un sistema de acuerdos internacionales, los resultados emitidos por un laboratorio bajo la acreditación de ENAC tienen reconocimiento en más de 70 países de todo el mundo. Este reconocimiento mutuo permite que los resultados obtenidos sean más fácilmente aceptados en mercados exteriores, ayuda a reducir costes de los fabricantes y elimina la necesidad de volver a realizar pruebas en otro país.
- **Asegura el reconocimiento de los ensayos y calibraciones por parte de las autoridades tanto en España como en el resto de la Unión Europea.** El Reglamento CE nº765/2008 que regula la acreditación en Europa establece en su artículo 11 el principio de *presunción de conformidad* en virtud del cual las autoridades nacionales reconocerán la equivalencia de los servicios prestados por los Organismos Nacionales de Acreditación de cada Estado Miembro y aceptarán de ese modo los certificados/informes emitidos por los organismos de evaluación de la conformidad bajo sus acreditaciones.
- **Permite identificar los laboratorios con elevado nivel de calidad:** Uno de los criterios más fiables para seleccionar un laboratorio es saber si está acreditado y cuáles son las actividades por las cuales han sido acreditadas. Esta información se especifica en el alcance de acreditación del laboratorio. Tanto los laboratorios acreditados como sus alcances de acreditación están disponibles en [www.enac.es](http://www.enac.es).
- **Avala los resultados ante clientes y administraciones.** Los ensayos realizados por un laboratorio acreditado representan un aval ante clientes y administraciones y son especialmente importantes en caso de conflicto entre partes.
- **Minimiza riesgos.** Tomar decisiones sobre la base de ensayos y de calibraciones realizados por laboratorios acreditados le ayudará a reducir los niveles de riesgo de producir o proveer un producto defectuoso o ante daños a terceros. Además, permite demostrar la "diligencia debida" en el caso de acción legal al ser la acreditación la herramienta

universalmente aceptada como más fiable a la hora de demostrar la competencia de un laboratorio.

- **Evaluación continua del laboratorio.**  
Los laboratorios son re-evaluados periódicamente por ENAC lo que obliga al laboratorio a estar constantemente adecuando sus procesos para cumplir con los requisitos y con el fin de obtener los resultados más fiables. Estas auditorías son llevadas a cabo por auditores técnicos especializados en las técnicas acreditadas que verifican que el laboratorio ha actuado de manera sistemática cumpliendo los requisitos de acreditación
- **Defensa ante posibles errores.**  
Los laboratorios acreditados deben disponer de un sistema de tratamiento de reclamaciones. ENAC por su parte también puede actuar si el cliente del laboratorio no queda satisfecho con la respuesta de éste (este servicio y sus términos legales aplicables está disponible en su página web).

## Algunas preguntas frecuentes

### ¿Cómo puedo saber qué laboratorios están acreditados?

En la página web de ENAC dispone de un buscador que le permitirá filtrar por laboratorio, producto, ensayo o calibración o buscar por palabras. Si tuviese alguna duda puede solicitarnos ayuda telefónicamente llamando al 914 573 289 o enviándonos una consulta desde la misma página web en el apartado de información.

### ¿Los laboratorios se acreditan para todos los tipos de ensayo que ofertan?

No necesariamente. Los ensayos concretos para los que el laboratorio ha sido acreditado se indican en el Alcance de Acreditación al que puede acceder también desde nuestra página web.

### ¿Cómo reconoceré si un ensayo está cubierto por la acreditación de ENAC?

Los ensayos acreditados deben estar incluidos en un informe que incluya la marca de ENAC ya que la utilización de dicha marca es el medio por el cual las organizaciones acreditadas declaran públicamente el cumplimiento de todos los requisitos de acreditación. Por tanto, **Cualquier informe que no incluya la marca, no garantiza el cumplimiento de los requisitos de acreditación y, por tanto, no podrá beneficiarse de**

### las ventajas de la acreditación, en particular, de su reconocimiento internacional.

### ¿Todos los ensayos incluidos en un informe con marca de ENAC están acreditados?

No necesariamente. Los laboratorios pueden incluir en informes que incluyan la marca de ENAC el resultado de ensayos o calibración no acreditados, siempre y cuando identifiquen claramente en el propio informe cuáles están cubiertos por la acreditación y cuáles no (ENAC ha establecido reglas específicas que los laboratorios deben seguir en estos casos).

### ¿Puede un laboratorio emitir informes sin marca como resultado de ensayos acreditados?

No. El laboratorio debe emitir siempre informes con marca ENAC cuando realiza una actividad dentro del alcance de su acreditación *salvo que exista una aceptación explícita de su cliente*. En este caso el cliente debe ser informado por el laboratorio de que dicho informe sin marca será considerado a todos los efectos como “no acreditado”. Esto es especialmente relevante si el solicitante está obligado por ley o por obligaciones contractuales a hacer uso de laboratorios acreditados ya que estaría incumpliendo dicho requisito o si quiere hacer valer dicho informe en mercados exteriores ya que no serán aceptados como equivalentes por entidades de acreditación firmantes de los acuerdos multilaterales.

### ¿Qué debo hacer si recibo un informe sin marca en el que se incluyen ensayos que el laboratorio tiene acreditados?

Si el laboratorio no le informó a priori de las consecuencias y le solicitó su aceptación, ha incumplido los requisitos

de acreditación. Exíjale que le emita un informe con marca y en caso de no hacerlo póngase en contacto con nosotros usando para ello la sección de Reclamaciones de la web de ENAC.

### ¿Por qué, en ocasiones, laboratorios acreditados ofrecen ensayos “sin marca” a menor precio?

Porque dichos ensayos, al no estar cubiertos por la acreditación no serán supervisados por ENAC en sus auditorías por lo que el laboratorio puede realizarlos sin las garantías de la acreditación lo que implica que el resultado tiene una fiabilidad desconocida y usted no sabe cómo se ha realizado. Esta práctica, si no se realiza con absoluta transparencia hacia el cliente es considerado por ENAC como una mala práctica por lo que le recomendamos que no acepte esas propuestas y si considera que el laboratorio no ha sido claro a la hora de explicarle las consecuencias de recibir ensayos no acreditados no acepte esa propuesta y háganoslo saber usando para ello la sección de Reclamaciones.

### ¿ENAC avala o responde ante los resultados emitidos por laboratorios acreditados dentro de su alcance de acreditación?

No. La acreditación concedida no implica la aceptación o validación de ENAC de los resultados de una actividad de evaluación concreta ni exime al laboratorio acreditado de su responsabilidad en caso de resultados erróneos. La acreditación aporta un nivel de confianza alto en la capacidad demostrada del laboratorio para prestar sus servicios de manera técnicamente fiable pero en ningún caso avala resultados concretos que son de la exclusiva responsabilidad del laboratorio.

### En ocasiones los laboratorios dicen que ejecutan los ensayos usando “métodos acreditados” ¿Es eso correcto?

No. La acreditación no debe entenderse como un reconocimiento específico de ENAC de aspectos concretos como personal, equipos o procedimientos del laboratorio fuera del contexto de la misma. La acreditación es una declaración de competencia genérica teniendo en cuenta todos esos elementos en conjunto.





## 08 Enamorar a nuestros clientes a través de una experiencia única

**Isabel Juárez**, Socia Directora de Resulta2

En la era de la experiencia de cliente es vital analizar qué emociones se generan en los clientes al relacionarse con ellos, sobre todo identificar aquellas emociones negativas que se provocan. Es necesario preguntarles, convertirlos en actores principales de la marca, que sean ellos quienes digan qué les falta a los productos y servicios, a los procesos y a la relación personal con la marca.

## 12 LOEWE, una experiencia de lujo para los clientes

**El equipo de Calidad y Customer Service de Loewe**

Con la ayuda de la dirección y con el fin de transmitir a todos los niveles de la organización la importancia de tener una firme orientación hacia el cliente y el deseo de crear una experiencia de lujo en la que cada uno sienta un trato personalizado y exclusivo, LOEWE lanzó hace 5 años el proyecto Retail Excellence a nivel internacional.

## 16 El valor se co-crea con los clientes

**Alberto M. Berga**, Dr. Veterinario. Director de AMB Consultans. Secretario Comité AEC Salud

La innovación con los clientes, llamada co-creación, es el modelo de innovación abierta donde los usuarios pasan a jugar un papel activo en el desarrollo de productos y/o servicios.

## 22 Love cycle: considera la relación con tus clientes como parte de tu estrategia

**Javier Gallardo**, Director de Experiencia de Clientes y Control de Operaciones en Sage

La Experiencia de Clientes es una evolución natural de la calidad, pero exigirá nuevas competencias. Es responsabilidad de todos el hacer que este camino tanto el de nuestros clientes, como el nuestro nos lleve al mejor de los destinos.

## 26 El enfoque al cliente en la futura ISO 9001

**Tania Marcos**, Jefe de Calidad, Medio Ambiente y Riesgos. Dirección de Normalización de AENOR

El principal objetivo de la gestión de la calidad es satisfacer los requisitos del cliente esforzarse en superar sus expectativas. De esta manera, el borrador ISO/DIS 9000 incorpora una sección que agrupa los términos relativos al cliente, compuesta por ocho definiciones.

## 32 Customer Experience y Customer Centricity en la industria farmacéutica

**José Antonio López**, Excellence & Continuous Improvement Senior Manager en el marco de Commercial Excellence y Responsable del Sistema Global (GxP e ISO) de Gestión de la Calidad de Merck. Empresa miembro del Comité AEC Innovación

Las mejores empresas saben que lo importante no es únicamente solucionar problemas, sino establecer una relación duradera con sus clientes, que nos permitirá exceder sus expectativas.

## 40 Principales Herramientas de RSE

**Enrique Quejido**, Director de Relaciones Institucionales de Bureau Veritas. Presidente Comité AEC Entidades de Certificación

**Luis Tatay**, Jefe de Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Vocal Comité AEC Entidades de Certificación

A lo largo de las páginas de este artículo, los autores hacen un resumen de las herramientas que existen para concretar acciones de responsabilidad social empresarial.

## 46 Responsabilidad social y gestión de riesgos

**Cristina Pérez**, Ingeniero Senior de ISDEFE

La utilización de sistemas de gestión debe ser la base para implantar en la organización las políticas de responsabilidad social y para desplegar la gestión de riesgos asociados a los grupos de interés a los niveles pertinentes de la organización.

## 50 IQNet SR10 Primer estándar internacional de Responsabilidad Social

**Salvador Román**, Gerente de Responsabilidad Social de AENOR

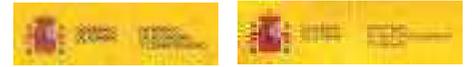
IQNet SR10 es una eficaz herramienta de gestión que ayuda a integrar la responsabilidad social y la sostenibilidad en la estrategia y en la gestión de las organizaciones.

## 56 Calidad + Innovación = Competitividad

**Fran Chuan**, Fundador y CEO de Dicere / Presidente de ToBelnn.net. Vocal Comité AEC Innovación

Con la colaboración del profesor **Jay Rao** – Babson College

Debemos seguir trabajando para que la innovación no se quede en una palabra de moda sino que se convierta, como la calidad, en una manera de hacer las cosas, en un elemento clave de nuestra cultura empresarial.



La **AEC**, con el apoyo institucional de los **Ministerios de Economía y Competitividad e Industria, Energía y Turismo**, y el compromiso e impulso de empresas referentes en innovación, promueve el **Primer Estudio sobre Cultura de la Innovación en España** y pionero a nivel mundial, como elemento fundamental de la Iniciativa Cultura de Innovación.

# Súmate al primer Estudio Cultura de la Innovación



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

Si necesitas más información, Manuel Hervás, gestor del Comité AEC de Innovación, te atenderá personalmente en el teléfono **915 752 750**



PARTNERS IMPULSORES

**AENOR**

**AIRBUS**  
GROUP

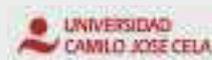


**PONS**  
FUNDACIÓN



**THALES**

PARTNERS ACADÉMICOS



MEDIA PARTNER

**europa press**

# Nº1 en Six Sigma



Aprende con los mejores

Certifícate **BLACK BELT**  
**GREEN BELT**



**La AEC, líder en formación y certificación Six Sigma, te ofrece la mejor ruta formativa:**

**La mejor experiencia**, con más de 400 Green y Black Belt formados y Certificados en nuestras aulas.

**El mejor profesorado**, integrado por tres Master Black Belt de reconocido prestigio, líderes en decenas de proyectos y referentes en España.

**Con la mejor metodología**, diseñada por la American Society for Quality que la AEC te ofrece en exclusiva en España.



© Asociación Española para la Calidad (AEC)

Tfno: 915 752 750 - Fax: 915 765 258. C/ Claudio Coello, 92 28006 Madrid