
Memoria EFQM Ktalog

PID_00281734

Bartomeu Fluxà Cabrer

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas



Universitat
Oberta
de Catalunya

**Bartomeu Fluxà Cabrer**

Ingeniero en Informática y MBA por la Universidad de las Islas Baleares (UIB). PMO Manager de Brújula a CMC Company. Profesor colaborador en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), docente en el posgrado de Dirección de Proyectos de la UIB desde 2011 y colaborador del grupo de investigación MIProSoft (Mejora e Innovación en Proyectos de Software - UIB). Cuenta con quince años de experiencia en gestión y control de sistemas de gestión y con ocho años en control de la producción en el sector TI.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Dalilis Escobar Rivera

Primera edición: marzo 2021
© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Autoría: Bartomeu Fluxà Cabrer
Producción: FUOC
Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Ktalog. Introducción de la organización.....	7
1.1. Antecedentes históricos	7
1.2. Ktalog Food Deliveries	7
1.3. Servicios de Ktalog	8
1.4. Organización de Ktalog	8
1.5. Ecosistema	10
1.5.1. Grupos de interés	10
1.5.2. Mercado/ámbito	12
1.5.3. Megatendencias	14
1.6. Objetivos de desarrollo sostenible	14
2. Criterio 1. Propósito, visión y estrategia.....	16
2.1. Subcriterio 1.1. Definir el propósito y la visión	16
3. Criterio 2. Cultura de la organización. Liderazgo.....	19
3.1. Subcriterio 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	19
4. Criterio 3. Implicar a los grupos de interés.....	21
4.1. Subcriterio 3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	21
4.1.1. Clasificación de clientes	21
4.1.2. Relación y comunicación con los clientes	22
5. Criterio 4. Crear valor sostenible.....	25
5.1. Subcriterio 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea	25
5.1.1. Carta anual	25
5.1.2. Contratos anuales	26
5.1.3. Propuesta de valor	27
6. Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación.....	29
6.1. Subcriterio 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	29
6.1.1. Identificación y gestión de riesgos	31
7. Criterio 6. Percepción de los grupos de interés.....	33
7.1. Subcriterio 6.1. Resultados de percepción de clientes	33
7.1.1. Encuesta de satisfacción anual	33
7.1.2. Evento Carta Ktalog 20	38
7.1.3. Quejas y felicitaciones	38

7.1.4. Redes sociales	39
8. Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo.....	40
8.1. Cuadro de mando de la visión	40
8.2. Resultados económico-financieros	40
8.3. Resultados de negocio	41
8.4. Resultados de clientes	43
8.5. Resultados de personas	45
8.6. Resultados de producción y procesos	46
8.7. Resultados en la sociedad	47

Introducción

Este módulo hace referencia a la empresa ficticia Ktalog Food Deliveries.

A lo largo del texto se efectúa una introducción de la organización y muestra cómo esta ha desplegado el modelo EFQM 2020 en algunos de los subcriterios.

La información y los datos que se muestran son ficticios y se han elaborado con el objetivo de poder trabajar con los conceptos del modelo EFQM 2020, como por ejemplo la identificación de los puntos fuertes, las áreas de mejora, los puntos de visita o el cálculo de la puntuación de los diferentes subcriterios.

1. Ktalog. Introducción de la organización

Figura 1. Logotipo Ktalog Food Deliveries



Fuente: elaboración propia

1.1. Antecedentes históricos

Ktalog Food Deliveries S. A. fue fundada en Palma de Mallorca en 2008 por tres empresarios de restauración con negocio propio que decidieron fusionar sus actividades para poder aprovechar sinergias. Sus actividades iniciales se centraron en la prestación de servicios de *catering* en las Islas Baleares en el ámbito de empresas de servicios y empresas de transporte aéreo y marítimo como líneas de negocio principal, complementadas con servicios de *catering* para eventos y congresos para todo tipo de empresas. En 2010, con la adquisición e integración de una compañía de características similares en Valencia, amplió su ámbito de operación en la Comunidad Valenciana. Con vistas a la expansión geográfica, está estudiando la compra, integración o colaboración con otras empresas del sector de la costa mediterránea española.

A pesar de la tendencia negativa del sector, Ktalog Food Deliveries ha seguido aumentando su facturación en los últimos tres años, debido a su crecimiento continuado. Cuenta con más de doscientos clientes de características muy diversas. Si bien, en volumen de ventas, dominan netamente los clientes de transporte aéreo y marítimo, y en las empresas de servicios, los colegios, desde su creación ha ido creciendo progresivamente la cartera de clientes de eventos.

1.2. Ktalog Food Deliveries

La compañía española Ktalog Food Deliveries S. A.¹ gestiona y dirige todas las operaciones de la marca Ktalog desde su central en Palma de Mallorca. Como se ve en la tabla 1 opera quince *caterings* y dos fábricas de platos preparados, una en Mallorca y otra en Valencia.

⁽¹⁾A partir de ahora Ktalog.

El ejercicio fiscal de Ktalog va de enero a diciembre. En la tabla 1 «Resultados globales 2019», se pueden ver los grandes números de Ktalog correspondientes al último ejercicio de 2019.

Tabla 1. Resultados globales 2019

Facturación	Trabajadores	Centros de trabajo
18.000.000 €	160 personas	15 centros 2 fábricas de platos preparados

Fuente: elaboración propia

1.3. Servicios de Ktalog

Ktalog ofrece dos líneas principales de servicios a sus clientes:

1) **Servicios de *catering* a empresas:** a partir de las necesidades del cliente, la organización ofrece un servicio diario de producción y un servicio de comidas. Los destinatarios de estos servicios son principalmente empresas de pasajeros del sector aéreo y marítimo, así como empresas de servicios con necesidad de servicio de cocina, como por ejemplo colegios, residencias o empresas grandes con comedor en sus instalaciones.

2) **Servicios de *catering* de eventos:** a partir de la solicitud de una empresa o de un particular, Ktalog diseña y realiza el servicio de elaboración y servicio de comidas basándose en su carta anual. Los destinatarios de estos servicios son principalmente empresas o particulares con necesidad de organizar un evento o congreso en el que quieren ofrecer servicio de comida y bebida a los asistentes.

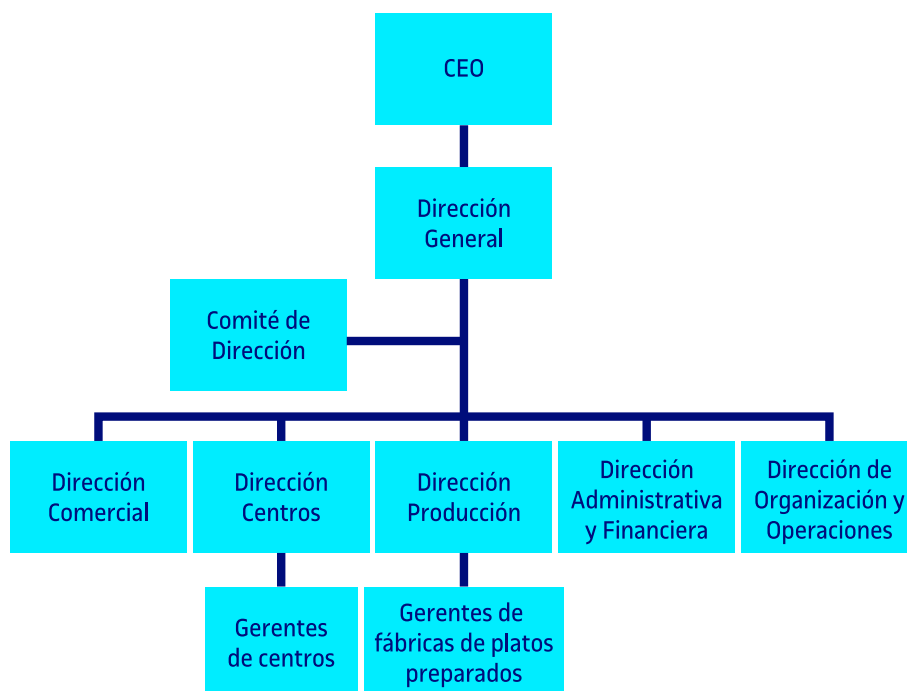
1.4. Organización de Ktalog

Para prestar los servicios indicados en el apartado anterior, Ktalog ha organizado su estructura jerárquica tal como se puede ver en la figura 2 «Organigrama Ktalog».

Destaca que la empresa, a pesar de estar ubicada en dos zonas geográficas diferenciadas, tiene solo tres niveles directivos:

- 1) Dirección General.
- 2) Direcciones funcionales.
- 3) Gerentes de centros.

Figura 2. Organigrama Ktalog



Fuente: elaboración propia

El primer nivel está formado por la **Dirección General**, nombrada por el CEO de Ktalog, y a la que le corresponden funciones de:

- Dirección y gestión ordinaria de las operaciones de la organización.
- Gestión presupuestaria.
- Aseguramiento del despliegue de la estrategia en toda la organización.

El segundo nivel está formado por cinco directores funcionales que, junto con la Dirección General, forman el **Comité de Dirección**. En dicho órgano se revisan mensualmente los indicadores principales del negocio, tanto en cuanto a ventas como a producción. También se tratan las cuestiones que afectan a la compañía en su conjunto.

El tercer nivel está formado por los **gerentes de los centros de distribución** y de las fábricas de platos preparados. Dicho nivel se encarga de la operativa diaria, y para ello tiene transferida toda la responsabilidad sobre su centro. Esta es la forma más clara de orientación al cliente de la compañía: la persona más cercana al proceso es la que más cerca está del cliente. La organización de las fábricas y los centros de distribución es la siguiente:

- La producción centralizada de los platos calientes que se sirven a los clientes se realiza principalmente en las dos fábricas de platos preparados, una en Palma de Mallorca y la otra en Valencia. Se crearon con el propósito de incrementar la calidad y estandarizar la producción de los platos a nivel estatal.

- Los centros de distribución son organizaciones totalmente autónomas en cuanto a su gestión, pero siguen los procesos establecidos en su sistema de gestión, mantenido por el Departamento de Organización y Operaciones. Las fábricas de platos preparados proveen a los centros de los productos que necesitan. Con todo, los centros de Palma y de Valencia disponen de cocina propia para poder dar soporte de forma ágil a las fábricas en caso de necesidad.

1.5. Ecosistema

El ecosistema de Ktalog, tal como se muestra en la figura 3, está formado en una primera capa por sus grupos de interés. Estos se mueven e interactúan con la segunda capa, el mercado en el que se mueven todos ellos. Este mercado y ámbito de actuación de Ktalog se ve influenciado por una tercera capa, consistente en las megatendencias que han surgido en los últimos tiempos y que hacen que todo el mercado y sus grupos de interés se vean afectados por ellas.

Figura 3. Ecosistema de Ktalog

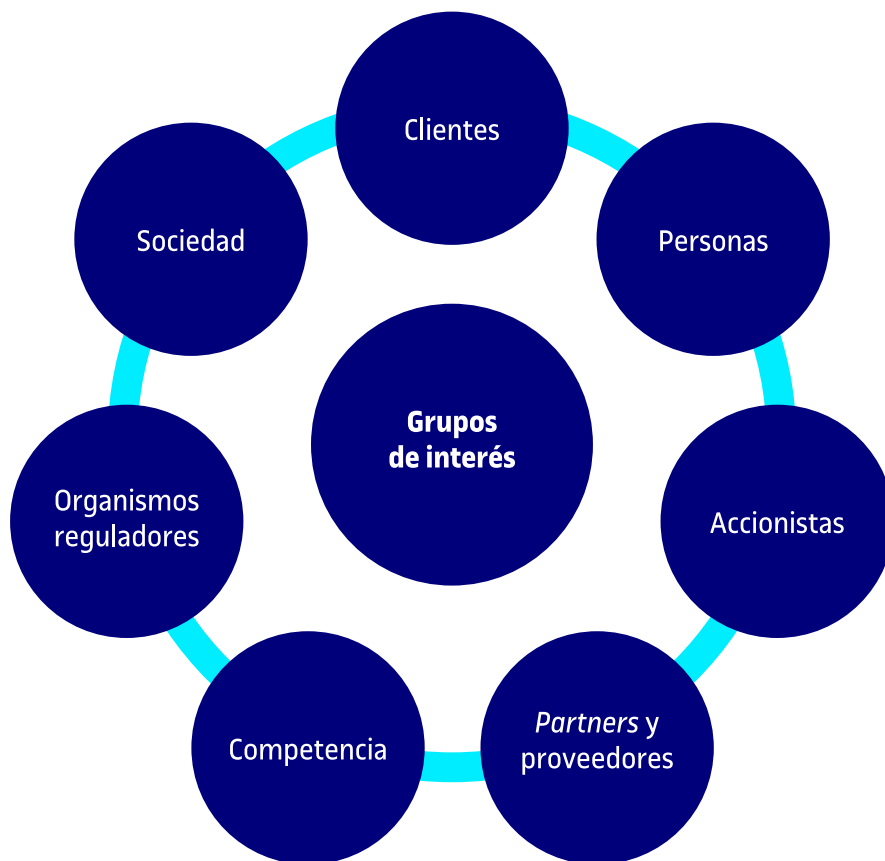


Fuente: elaboración propia

1.5.1. Grupos de interés

Los grupos de interés de Ktalog quedan reflejados en la figura 4.

Figura 4. Grupos de interés de Ktalog



Fuente: elaboración propia

1) **Clientes.** Este es uno de los más importantes grupos de interés. Está formado principalmente por compañías de transporte de pasajeros, sea aéreo o marítimo; empresas de servicios que requieren de un servicio de elaboración de comida (colegios, residencias, centros de día, empresas, etc.) o de un servicio de *catering* en eventos; y, finalmente, por un último tipo de clientes, de menor volumen, las personas físicas, que contratan servicios para eventos particulares.

2) **Personas.** Este grupo de interés, de carácter interno, está formado por las personas en plantilla que forman parte de Ktalog. Está distribuido principalmente en dos zonas geográficas: Palma y Valencia, con centros de distribución ubicados cerca de las instalaciones de los clientes principales.

3) **Accionistas de Ktalog.** Este grupo está formado por los tres empresarios de restauración iniciales que fundaron la organización y por la antigua propietaria de FLMG antes de su integración en Ktalog. Estas cuatro personas componen el 80 % del capital social. El resto de las acciones están repartidas entre los miembros del Comité de Dirección de la empresa.

4) **Partners y proveedores.** Este grupo de interés está formado principalmente por proveedores y colaboradores de tres ámbitos:

a) **Sector alimentario:** cuando producen y proporcionan las materias primas para que la organización pueda prestar sus servicios.

b) **Sector de distribución:** cuando distribuyen a los diferentes centros de Ktalog las comidas que se elaboran en alguna de las dos cocinas centrales.

c) **Sector tecnológico:** en el momento en el que el mercado está tendiendo a la automatización de los procesos mediante tecnología y los clientes y consumidores demandan nuevos canales de compra.

5) **Competencia.** Este grupo es tenido en cuenta en la ocasión en la que es necesario analizarlo para identificar buenas prácticas, mejoras en productos y servicios o para promover alianzas o asociaciones del sector. La empresa apenas tiene competidores en el mercado balear que se centren en servicios de *catering* a colegios y residencias. En el mercado valenciano, Ktalog dispone de competidores que se enfocan en sus mismos sectores.

6) **Organismos reguladores.** En la situación en la que Ktalog trata y manipula alimentos y se mueve en diferentes zonas geográficas, la organización debe tener en cuenta y aplicar todo el marco regulatorio que le aplica, tanto a nivel estatal, como autonómico o legal. También debe estudiar el marco regulatorio que le pueda afectar, teniendo en cuenta su objetivo estratégico a medio plazo de ampliar la cobertura geográfica de la empresa a otras localizaciones de España y de otros países de la cuenca mediterránea.

7) **Sociedad.** Ktalog quiere tener presente y contribuir en el entorno en el que se mueve y sobre el que impacta. Por ello, tiene puesto el foco en identificar tendencias y cambios, y en participar e interesarse por entes como el mundo rural, asociaciones de personas con discapacidad o gestores de residuos orgánicos o plásticos, entre otros.

1.5.2. Mercado/ámbito

Ktalog está enfocado en el área mediterránea española, concretamente en Palma de Mallorca y la Comunidad Valenciana, pero con vistas dentro de su plan estratégico a incrementar su presencia, a corto o medio plazo, en otras ciudades de la costa mediterránea, como Barcelona o Marbella, y dar el salto internacional a largo plazo.

En las Islas Baleares, el grado de competencia es medio, y solo hay una empresa que compite en los clientes de transporte de pasajeros y varias empresas pequeñas que dan servicios de comidas a colegios.

Por efecto de la globalización y la necesidad de ampliar la cuota de mercado, se están detectando movimientos de empresas del mercado peninsular del mismo sector que Ktalog con el objetivo de implantarse en las islas.

1.5.3. Megatendencias

De entre las diferentes megatendencias existentes, las que impactan principalmente en el negocio y que Ktalog tiene identificadas con más impacto se encuentran las siguientes:

1) Incremento del uso de la tecnología y la disrupción digital

Las nuevas tecnologías y la tendencia a la digitalización están cambiando la forma de trabajar de los clientes y el hábito de los consumidores. La introducción de nuevas herramientas y sistemas afecta, por una parte, a la manera en la que se producen los alimentos, se gestionan y distribuyen los servicios y, por otra, al modo como se preparan y forman las personas que las utilizan.

2) Incremento de la regulación

- En el momento en el que el sector alimentario cada vez tiene más controles por parte de los diferentes organismos reguladores y administraciones públicas que afectan a los productos que ofrece.
- En el momento en el que trabaja ya en dos comunidades autónomas y tiene previsto expansión nacional e internacional con otros marcos regulatorios sobre las actividades que realiza.

3) Incremento de las crisis ambientales

La organización, por su actividad, impacta en el medio ambiente. Por una parte, por la utilización de diferentes tipos de envases para la distribución de los alimentos a los consumidores finales; y por otra, por el impacto en emisiones por desplazamientos de los alimentos preparados de las cocinas centrales a los centros de distribución de la compañía.

1.6. Objetivos de desarrollo sostenible

Teniendo en cuenta las actividades de la organización, su impacto sobre el entorno y su visión, Ktalog ha decidido centrarse en los siguientes objetivos de desarrollo sostenible en los próximos dos ciclos estratégicos:

Figura 7. Objetivos de desarrollo sostenible de Ktalog



2. Criterio 1. Propósito, visión y estrategia

2.1. Subcriterio 1.1. Definir el propósito y la visión

Desde el inicio de la actividad de Ktalog como sociedad en 2008, los propietarios definieron como misión acompañar a los clientes como empresas de servicios, compañías aéreas y marítimas que requieren servicios de *catering*. La primera redacción se elaboró a finales de 2008 y dio paso a una difusión piloto entre los departamentos del *staff* durante enero y febrero de 2009, para ser definitivamente aprobados en la reunión del Comité de Dirección en marzo de 2009.

En 2010, Ktalog se integró con FLMG, empresa de características y tamaño similares ubicada en Valencia. En la reunión para la revisión de la estrategia celebrada por la propiedad y por el Comité de Dirección tras la compra, se actualizó la misión y visión de la organización, que se alinearon con la de FLMG. Se inició el proceso de definición de los valores comunes. En la redacción se contó además con el soporte de un consultor externo con experiencia en este ámbito.

Desde entonces, en cada ciclo estratégico, con una duración de tres años, se realiza un proceso de análisis, revisión y ajuste del **propósito, misión, visión y valores**² de Ktalog. Una vez revisada y ajustada, se comunica en la convención anual de trabajadores de la organización y se actualiza en la página web de Ktalog.

Como resultado de la última revisión y ajuste, el propósito, la misión y la visión de Ktalog han quedado de la manera siguiente (tabla 2).

Tabla 2. Propósito, misión y visión de Ktalog

Propósito	Liderar el servicio de <i>catering</i> de calidad con productos y servicios sostenibles.
Misión	Somos especialistas en el servicio de comidas en las instalaciones de nuestros clientes. Apostamos por el crecimiento de la organización de forma sostenible, respetando el entorno social de la compañía y el medio ambiente. Preparamos, suministramos y gestionamos productos de calidad de modo sostenible para nuestros clientes, a través de unos procesos eficientes, un equipo preparado y orientado al cliente y en un entorno seguro.
Visión	Ser reconocidos como modelo de referencia a través del mejor servicio y de un equipo preparado y motivado siendo respetuosos con el entorno de la organización para sentar las bases de expansión a nivel nacional e internacional.

Fuente: elaboración propia

Ved también

Para la definición de los valores comunes, ved el subapartado «Subcriterio 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores»

⁽²⁾En adelante, PMVV.

La organización ha realizado los siguientes cambios en sus últimos ciclos estratégicos y ha incorporado de manera paulatina referencias a sus grupos de interés (tabla 3).

Tabla 3. Evolución de la misión y la visión de Ktalog

Ciclo estratégico	Líneas principales	Cambios en la misión y la visión
2012-14	Personas	Alineación de la misión y la visión con FLMG. Se amplía el enfoque de la misión y la visión a las personas de la organización. Se ajusta la visión incorporando una visión de equipo preparado y motivado.
2015-17	Marca Ktalog Clientes de transportes	Se ajusta la visión pensando en el crecimiento de la organización. Se ajusta el valor relacionado con los clientes.
2018-20	Sostenibilidad Clientes de eventos	Introducción del concepto de <i>sostenibilidad</i> . Sustitución de «resultados económicos» por «resultados sostenibles».

Fuente: elaboración propia

Aparte de revisar la misión, visión y valores, anualmente se revisan los **indicadores asociados a la visión** de Ktalog utilizando como canal de revisión la Revisión Anual del Sistema (tabla 4).

Tabla 4. Indicadores de la visión

Visión	Indicadores relacionados
Mejores resultados sostenibles	• Volumen de ventas • Volumen de ingresos • Margen anual • Huella de carbono
Mejor servicio	• Encuestas de satisfacción de clientes • Fidelidad de clientes
Mejor equipo	• Encuestas de satisfacción de personas • Rotación • Permanencia • Inversión en formación
Expansión a nivel nacional e internacional	• Volumen de ventas en territorio español • Adquisición o integración con empresa de la cuenca mediterránea europea a medio plazo

Fuente: elaboración propia

Desde el principio, todos los líderes entienden en Ktalog, en línea con la misión y visión definidas, que el mejor servicio quiere decir conformidad con los platos realizados y del servicio prestado, así como la satisfacción del cliente.

A continuación, en la tabla 5 se detallan las acciones más significativas llevadas a cabo para conseguir la visión a lo largo de su creación:

Tabla 5. Acciones para conseguir la visión

Año	Acción
2009	Certificación ISO 9001. Alcance: servicios prestados a clientes de transporte aéreo o marítimo.
2009	Análisis de peligros y puntos críticos de control, HACCP.
2010	Integración con FLMG. Ampliación del alcance ISO 9001 a toda la organización. Puesta en marcha de las encuestas de satisfacción de clientes.
2011	Certificación ISO 14001.
2012	Puesta en marcha de encuesta de satisfacción interna.
2013	Certificación OHSAS.
2016	Presencia y potenciación de la organización en redes sociales. Formalización de colaboraciones con: • May-uscula, empresa de marketing y soluciones digitales de posicionamiento. • TMA, <i>partner</i> de soluciones tecnológicas.
2018	Convenio de colaboración con asociación de personas con discapacidades.
2019	Programa de etiquetado ecológico. Programa interno de economía circular.

Fuente: elaboración propia

3. Criterio 2. Cultura de la organización. Liderazgo

3.1. Subcriterio 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

Tal y como se ha visto en el subapartado «Subcriterio 1.1. Definir el propósito y la visión», el propósito de Ktalog es el de liderar el servicio de *catering* de calidad con productos y servicios sostenibles. Ligado a este propósito se desarrolla una misión y una visión, que se complementan con los valores corporativos.

Desde el inicio de su actividad, Ktalog ha identificado sus valores, que ha ido revisando y ajustando a lo largo de su trayectoria de forma paralela con su propósito, misión y visión.

Como fruto del último ajuste, los valores de la organización son:

- 1) **Orientación al cliente.** Ktalog está orientado al cliente. Los servicios que presta tienen al cliente y a sus consumidores como principal foco de atención.
- 2) **Equipo.** Ktalog promueve que su equipo esté preparado y motivado en los diferentes eslabones de la cadena de valor. El trabajo en equipo con personas preparadas y formadas es uno de los pilares del propósito y de la visión de la organización.
- 3) **Calidad.** La calidad como búsqueda y meta continua para conseguir servicios sobresalientes. Esta se vertebra y ejecuta a través de metodologías y herramientas que aseguran el mejor resultado.
- 4) **Sostenibilidad.** Ktalog es consciente de la necesidad de crecer de manera sostenible, por lo que encuentra y trabaja con fuentes de recursos y proveedores responsables y sostenibles, y presta el servicio a sus clientes de la misma forma.
- 5) **Diversidad.** Ktalog trabaja y se relaciona en un entorno cosmopolita. Por ello, se compromete y favorece la diversidad y la integración de las personas en la comunidad donde actúa.

Para reforzar y desplegar los valores durante sus ciclos estratégicos ha ido realizando, entre otras, las acciones detalladas en la tabla 6.

Tabla 6. Acciones para reforzar los valores de Ktalog

Ciclo estratégico	Valor reforzado	Acciones
N. A.	Orientación al cliente	Certificación ISO 9001.
N. A.	Sostenibilidad	Los accionistas transmitieron al CEO de Ktalog su preocupación por el medio ambiente, situación que condujo al proceso de implantación de un sistema de gestión ambiental según la ISO 14001 el año siguiente. Desde entonces ha mantenido y renovado su certificado de gestión ambiental y dispone de indicadores medioambientales para determinar y cuantificar el impacto de la organización en el medio ambiente.
2012-14 Personas	Equipo	Se ajusta la visión incorporando una visión de equipo preparado y motivado. Formación a dirección y mandos intermedios de <i>soft skills</i> . Certificación OHSAS.
2015-17 Marca Ktalog y clientes de transportes	Orientación al cliente	Se ajusta el valor relacionado con los clientes.
2018-20 Sostenibilidad y clientes de eventos	Sostenibilidad y diversidad	Introducción del valor de sostenibilidad. Nuevo indicador de huella de carbono. Medición y publicación. Programa interno de economía circular. Convenio de colaboración con la Asociación de Minusválidos para incorporación al mercado laboral.

Fuente: elaboración propia

En el último ciclo estratégico, concretamente en 2018, se incorpora el valor de sostenibilidad. Introduce, además, el indicador de huella de carbono. A partir de entonces, con carácter bianual, la organización tiene intención de publicar en su página web su **memoria de sostenibilidad** con los resultados, entre otros, de su desempeño ambiental.

Durante 2019, la organización ha estado trabajando en mejorar sus sistemas de evaluación y de reconocimiento, basados desde 2012 en resultados económicos y de satisfacción de clientes. En línea con los valores trabajados en los dos últimos ciclos, se está trabajando en complementarlos con resultados relativos a la satisfacción de personas y a la sostenibilidad en aquellas áreas que proceda y en función del nivel del evaluado dentro de la organización.

Ved también

Ved el subapartado «Subcriterio 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea».

4. Criterio 3. Implicar a los grupos de interés

4.1. Subcriterio 3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles

Debido a las características de los clientes y tipos de servicios que presta Ktalog, la organización ha identificado y clasificado a sus clientes de la manera siguiente.

4.1.1. Clasificación de clientes

Tipo de cliente

La tipología de clientes establecida por Ktalog distingue entre las empresas según el volumen medio de su venta (VM) en los últimos tres años.

Figura 8. Clasificación por tipo de cliente

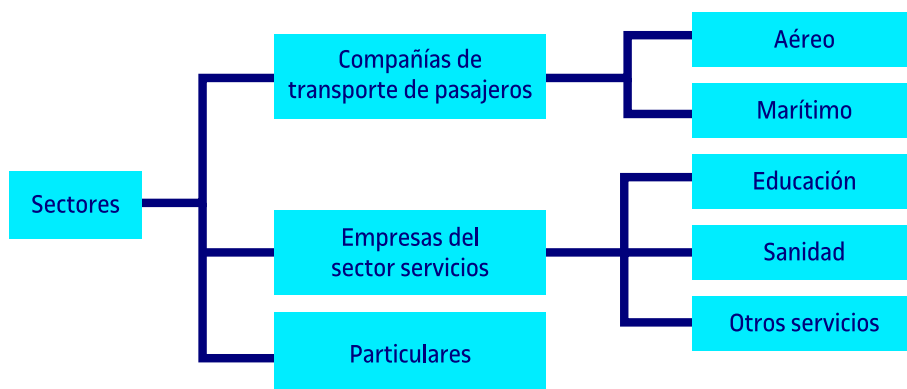


Fuente: elaboración propia

Sector

La clasificación de clientes por sector de actividad con los que trabaja Ktalog, tal como se introduce en la figura 9 «Clasificación sectorial de clientes», es la siguiente:

Figura 9. Clasificación sectorial de clientes



Fuente: elaboración propia

Zona

Finalmente, y de cara a la expansión geográfica prevista en el plan estratégico, se empezará a trabajar con una clasificación de clientes por zona. Actualmente la organización trabaja en las Islas Baleares y Valencia.

Tipos de comensales / clientes finales

Por otra parte, la organización, de cara a conseguir la satisfacción final de los comensales, los clasifica desde 2017 teniendo en cuenta dónde se presta el servicio (viaje o evento) y la categoría (*business*, alta, media o baja).

Tabla 7. Tipos de comensales, categorías y menús relacionados

Comensales/categoría	Business	Alta	Media
Pasajeros	Menú estándar Menú celíaco Menú vegano		
Asistentes a congresos y eventos			

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Relación y comunicación con los clientes

Para Ktalog, la relación y la comunicación con sus clientes directos e indirectos es imprescindible de cara a garantizar un correcto alineamiento entre el producto y las necesidades de sus clientes. Estas necesidades pueden hacer referencia tanto a necesidades de nuevos servicios/productos, como incidencias y quejas, o bien detección de necesidades de clientes finales, por ejemplo, preferencias alimentarias.

Por ello, la organización durante los tres últimos ciclos estratégicos ha definido y ajustado las siguientes acciones y canales de comunicación para conseguir su fidelización (tabla 8).

Tabla 8. Canales de comunicación principales por tipo de cliente

Área clasificación	Corporativa	Comercial	Productos y servicios	Marketing	Administración
Compañías de transporte de pasajeros y clientes tipo A y B	Página web Presentación corporativa	Página web Portal Ktalog Responsable de cuenta asignado	Carta Ktalog 20 Grupos de trabajo Encuestas de satisfacción	Página web Redes sociales	Portal Ktalog Correo electrónico
Clientes tipo C del sector servicios y particulares		Página web Correo electrónico Teléfono	Página web Grupos de trabajo		Correo electrónico

Fuente: elaboración propia

Carta Ktalog 20

Ktalog organiza desde 2012 su evento anual Carta Ktalog 20 con clientes, en el que se presenta la nueva carta anual. Se invita además a un chef de prestigio que colabora con la organización para la confección de un nuevo plato. En el evento se presenta a los clientes la propuesta de nueva carta anual, recetas innovadoras y las novedades que pueda haber en cuanto a organización, servicios o productos. Se aprovechan las pausas entre ponencias para hacer una cata de los nuevos platos. Se realizan a continuación grupos de trabajo con clientes para trabajar y detectar mejoras en las catas, así como determinar las mejoras en el servicio. Del resultado de los grupos de trabajo, se revisa la propuesta de carta, se detectan áreas de mejora en cuanto a productos y servicios y se lanzan un conjunto de recomendaciones que se dirigen al equipo de innovación para un ajuste final.

Evento Carta Ktalog 20. Mejoras introducidas

Debido a la petición de los clientes en la encuesta postevento, a partir de 2017 se incorporan al evento dos nutricionistas subcontractados como parte activa de los grupos de trabajo con clientes. Aportan valor añadido en las reuniones en las que se trabajan con los diferentes menús y platos, al tiempo que permiten también adaptar los menús a posibles incompatibilidades, intolerancias o preferencias alimentarias.

En 2019 se han creado nuevos grupos de trabajo con clientes finales de tipo pasajero. Esta acción tiene como objetivo profundizar con más detalle en las necesidades de los clientes finales.

Gestor de cuentas

Cuando se inició la actividad de Ktalog, todas las relaciones comerciales estaban asignadas a dos comerciales, que compartían cuentas y se distribuían el trabajo en función de la carga de trabajo.

En 2015, con el crecimiento de la compañía y la necesidad de llegar mejor a los clientes, se pone en marcha una **nueva estructura enfocada al cliente**. El perfil de comercial evoluciona a responsable de cuenta. Se amplía además el área comercial con dos personas más. Con este cambio, cada cuenta solo es llevada por un gestor, que se encarga de hacer el seguimiento y dar soporte a los clientes que tiene asignados.

En 2017, con el objetivo de especializar la atención por sectores, se reestructuraron las cuentas, de tal manera que un gestor de cuentas solo gestiona los clientes de un único sector. Esto ha permitido, tal y como se puede comprobar en el subapartado «Subcriterio 6.1. Resultados de percepción de clientes», una mejora en todas aquellas valoraciones asociadas a la atención del cliente.

Portal corporativo

Ktalog dispone desde 2017 de Portal Ktalog, un portal en línea desarrollado por TMA, *partner* tecnológico de Ktalog, para la comunicación con los clientes durante el ciclo de vida del servicio contratado. En este portal, los clientes que disponen de acceso a la plataforma pueden, entre otras opciones:

- solicitar ofertas,
- consultar su estado,
- ver y monitorizar sus servicios contratados y facturas relacionadas,
- comunicarse con la persona asignada a su cuenta y
- hacer llegar sus quejas y sugerencias.

Página web

Desde su fundación, Ktalog dispone de página web corporativa al tener clara la necesidad de disponer de ella como canal de comunicación hacia el exterior.

En 2017, después de detectar cambios en el mercado y en la competencia, Ktalog ha rediseñado su imagen en internet y ha cambiado completamente su página web:

- ha cambiado su imagen corporativa y la sección de productos y servicios;
- ha incluido un blog de noticias, y
- ha habilitado un apartado de información nutricional.

Para diseñar la estructura de la nueva web, se aprovecharon los resultados de un grupo de trabajo que surgió en Carta Ktalog 20 de 2016, y que dinamizó el personal de May-uscita, empresa colaboradora desde los inicios de la organización.

La evolución, el mantenimiento y la mejora de su contenido ha sido asignada al *community manager*.

Redes sociales

Ktalog ha decidido impulsar las redes sociales con el objetivo de llegar mejor a clientes finales y ampliar la cartera de clientes de eventos y mejorar la comunicación con ellos. En 2018, se activaron cuentas corporativas en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Se contrató además a un *community manager*, que se incorporó al Departamento Comercial.

5. Criterio 4. Crear valor sostenible

5.1. Subcriterio 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea

5.1.1. Carta anual

Ktalog dispone de una carta única para toda la temporada para los clientes sin contrato anual. Para el desarrollo de esta carta única, Ktalog tiene un equipo de investigación y desarrollo cuyo principal objetivo es estudiar, investigar, desarrollar y diseñar nuevos platos, embalajes, equipos y conceptos para todo tipo de transporte. Está formado por un equipo multidisciplinar que abarca a personas de las diferentes áreas de Ktalog: comercial, centros de distribución y cocina. Se cuenta con el soporte de un chef externo, colaborador de la empresa, que se encarga de gestionar y dirigir el equipo de innovación. En aquellas reuniones que lo precisen, se incorporan dos nutricionistas subcontratados de un centro médico colaborador enfocado a hábitos de comida saludables.

En los dos últimos ciclos estratégicos, esta carta se revisa anualmente e incorpora, ajusta o suprime platos en función de la retroalimentación que le dan los clientes.

Carta anual

Mejoras introducidas más significativas:

- Creación de un menú de pasajeros para transporte marítimo.
- Puesta en marcha de un menú de comida ligera para desplazamientos de corta duración.
- Simplificación de productos de *catering* de eventos alineándolos a los productos de temporada y las zonas donde se organizan los eventos.
- Creación de líneas de platos «Veganos +» y «Sin gluten».
- Inclusión de menús temáticos para fechas señaladas.
- Incorporación de etiquetado ecológico.

La captación del *feedback* del cliente ha evolucionado y se ha ido ajustando a lo largo de los últimos años, en línea con los cambios acontecidos en la organización:

1) Desde el segundo año de actividad, Ktalog utiliza las **encuestas de satisfacción** de clientes como una de las fuentes de entrada principales de la percepción del cliente. Desde su puesta en marcha no ha habido cambios sustanciales en el cuestionario.

2) Inicialmente se centraba en reuniones con los clientes de transporte más importantes, enfocándose en los menús de sus compañías, ya que disponen de necesidades específicas para sus clientes.

3) Desde 2012, tal y como se indica en el subapartado «Relación y comunicación con los clientes» del subcriterio 3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles, se puso en marcha **Carta Ktalog 20**. Se utilizan los resultados del evento para complementar el *feedback* de los clientes.

a) Se tiene en cuenta solo a los clientes de transporte de tipo A y B, que son quienes concentran las ventas principales hasta 2018, año en el que se incluye también el sector de empresas de servicios.

b) En 2019 se han empezado a hacer grupos de trabajo dentro del mismo evento con clientes de tipo C, ya sean empresas de servicios o clientes particulares y enfocados a la mejora de los *caterings* de eventos, con el objetivo de determinar las necesidades actuales de los clientes y si estas son cubiertas por la carta.

c) Toda la información que se genera en el evento sirve de entrada a las reuniones del equipo de investigación y desarrollo.

5.1.2. Contratos anuales

Si bien se utiliza la carta anual como base, Ktalog dispone de clientes con contrato anual que desean un menú que no tiene por qué coincidir con la carta anual. Por ello, cada año Ktalog sigue el proceso especificado en la figura 10 para la revisión, el diseño y la elaboración de los catálogos de menú con cada uno de sus clientes con los que dispone este tipo de contrato. Los resultados de esta revisión quedan plasmados en el contrato, donde se refleja la carta cerrada del menú anual.

Figura 10. Proceso de confección y revisión de menús de clientes con contrato anual



Fuente: elaboración propia

5.1.3. Propuesta de valor

Productos de cercanía

Desde un principio, la organización ha tenido clara la satisfacción de los comensales, sean pasajeros o asistentes a eventos, por lo que indistintamente de la gama de precios y los productos relacionados, se cuenta siempre con productos de alta calidad y, dentro de lo posible, de temporada, comprados a suministradores locales o cercanos.

Platos saludables

Tal y como se indica el subapartado «Carta anual», el equipo de innovación y desarrollo cuenta con nutricionistas que dan soporte en la elaboración de las recetas y de los platos saludables.

Etiquetado

En 2018 se puso en marcha un nuevo sistema de etiquetado en el que, aparte de mostrar aspectos medioambientales referentes al producto, se ha incluido información más legible sobre las características del producto y el origen de los ingredientes que lo componen. Hay más detalle en la página web, donde se

dispone de fichas de productos. Se está trabajando en 2020 en la habilitación de códigos QR para que toda la información sea más accesible para todos los usuarios.

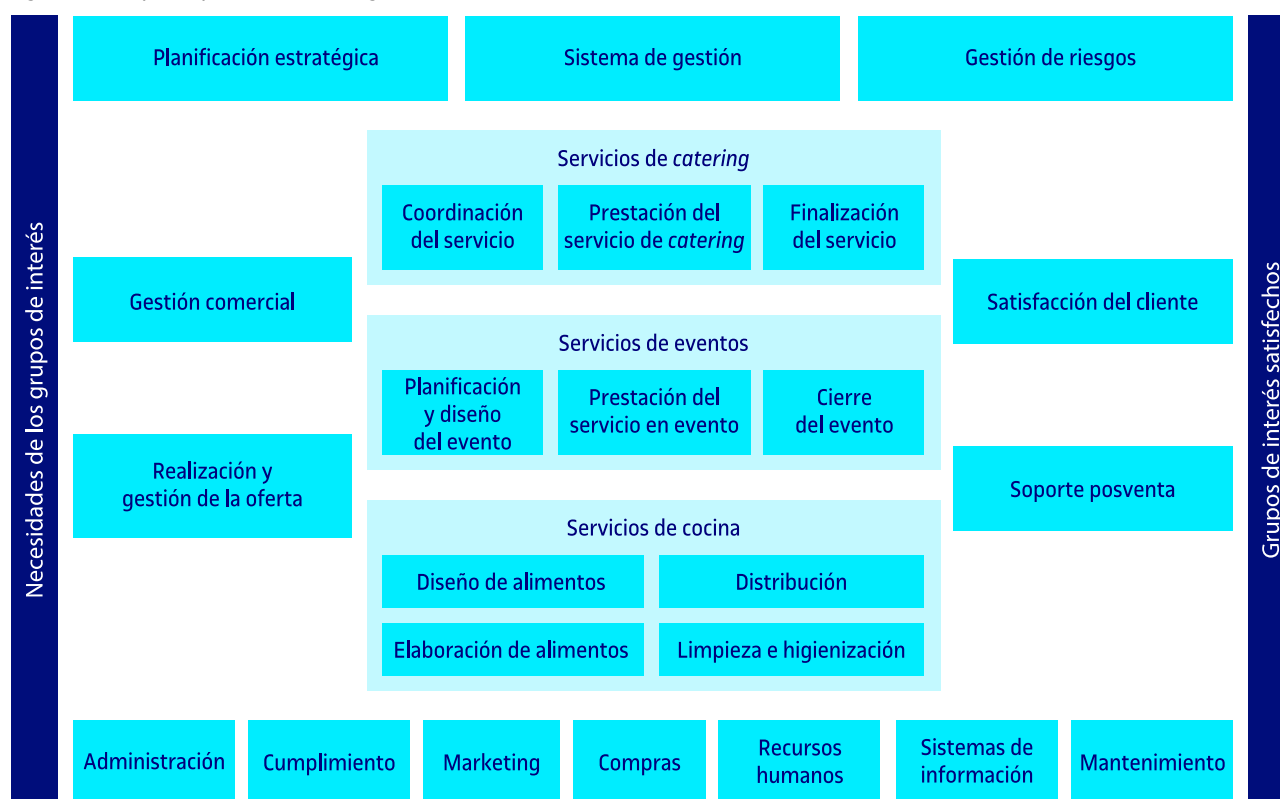
6. Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación

6.1. Subcriterio 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo

Desde su creación, Ktalog tiene claro que su **sistema de gestión** es la forma de conseguir sus objetivos, por lo que ha ido certificando su sistema de gestión a lo largo de su trayectoria según las normas ISO 9001, ISO 14001, EMAS y OHSAS.

Desde 2009 dispone de un **mapa de procesos** de la organización que muestra cómo está desplegado su sistema de gestión (ver mapa a alto nivel en la figura 11). Este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en función de la evolución del negocio y las nuevas certificaciones.

Figura 11. Mapa de procesos de Ktalog



Fuente: elaboración propia

Como resultado del ciclo de revisión anual, Ktalog ha ido ajustando su sistema de gestión e introduciendo las mejoras y los ajustes mostrados en la tabla 9.

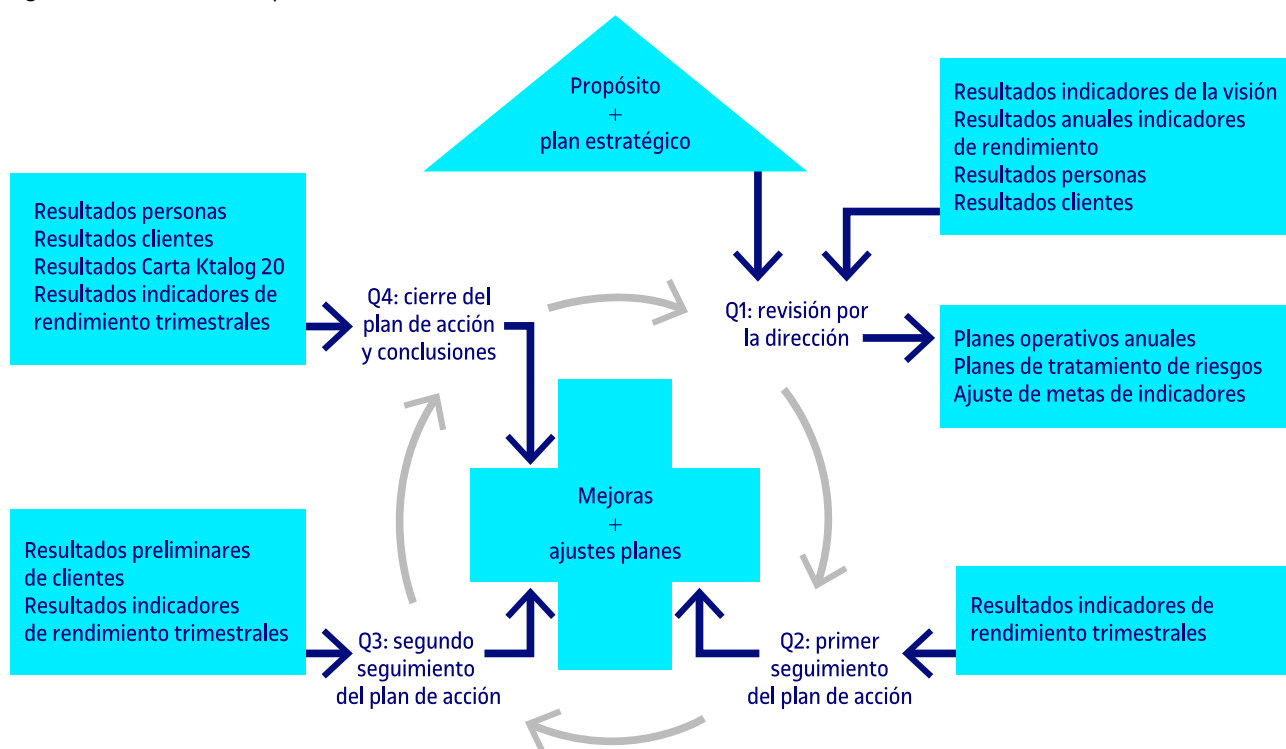
Tabla 9. Cambios y mejoras del sistema de gestión

Año	Cambios y mejoras del sistema de gestión
2009	Certificación de los servicios de <i>catering</i> de clientes de transportes según la ISO 9001. Programa de gestión de la seguridad alimentaria basado en los principios HACCP. Obtención de la homologación sanitaria CEE (Directiva 92/5).
2011	Ampliación del alcance de la certificación a toda la organización. Se incluye el centro de Valencia tras su integración.
2012	Certificación de toda la organización según la ISO 14001. Se incorporan procesos de evaluación de aspectos ambientales.
2016	Ajuste del sistema de gestión al anexo SL de la ISO, con el objetivo de alinear las diferentes normas de referencia en las que se ha certificado. Puesta en marcha de un sistema de gestión de riesgos y oportunidades en la organización.
2017	Incorporación de mandos intermedios al ciclo de revisión por la dirección (figura 12).
2018	Certificación EMAS. Formalización de los servicios de eventos: se diseñan procesos de gestión de eventos, basados en PMBOK, y se incorporan al mapa de procesos.

Fuente: elaboración propia

De cara a asegurar una vinculación coherente entre el propósito, su estrategia, los objetivos de creación de valor sostenible y sus resultados, Ktalog despliega su ciclo de revisión por la dirección siguiendo los pasos especificados en la figura 12.

Figura 12. Ciclo de revisión por la dirección



Fuente: elaboración propia

Como fruto del ciclo de revisión por la dirección, han surgido varias mejoras, de las que destacan las especificadas en la tabla 10.

Tabla 10. Mejoras surgidas del ciclo de revisión por la dirección

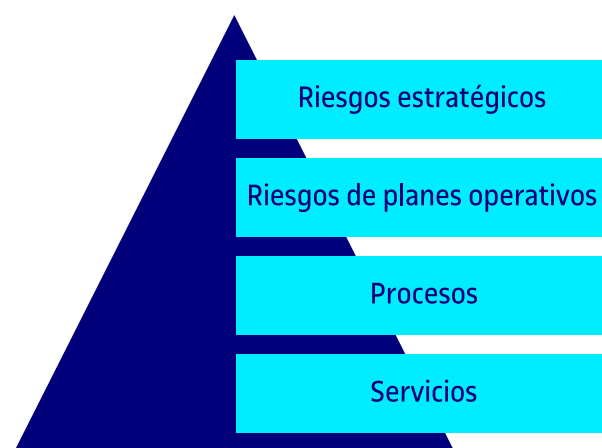
Cientes	Complementación de las encuestas telefónicas a clientes con encuestas en línea. Proyecto de implantación de Portal Ktalog. Cambio del sistema de facturación. Proceso de «Oferta exprés».
Personas	Contratación de personas con discapacidad física para la realización de prácticas de FP Dual. Programas de <i>mentoring</i> a nuevas incorporaciones. Ajustes en el cuestionario de la encuesta de clima. Cambio de sistemas de climatización en centros de distribución propios.
Reguladores	Proyecto de certificación EMAS. Reacondicionamiento de las cocinas del centro de Palma.
Partners y proveedores	Convenios de colaboración con <i>partners</i> TMA y May-uscula.
Sociedad	Programa de etiquetado ecológico. Convenios de colaboración con asociación de minusválidos. Proyecto «Ningún plástico en el mar». Colaboración con la Universidad de las Islas Baleares en: • Programas de fomento de la ocupación. • Participación en asignaturas de Gestión hotelera sobre la experiencia de Ktalog en sus diferentes ámbitos de actuación.

Fuente: elaboración propia

6.1.1. Identificación y gestión de riesgos

Desde el inicio de su actividad, Ktalog ha ido gestionando los riesgos de forma progresiva. Ha ido ampliando su alcance y cobertura dentro de la organización en función de sus necesidades, así como de los requisitos de las normas en las que está certificada. Los niveles de riesgos establecidos se muestran en la figura 13.

Figura 13. Niveles de riesgos de Ktalog



Fuente: elaboración propia

Ktalog ha desplegado su gestión en los siguientes niveles, tal como se muestra a continuación (tabla 11).

Tabla 11. Gestión y tratamiento de riesgos

Gestión de riesgos	Responsable	Identificación	Seguimiento del plan de acción derivado
Estratégicos	CEO + Comité de Dirección	Anual	Anual
Planes operativos	Comité de Dirección	Anual	Trimestral
Centros de trabajo	Gerente del centro	Anual	Anual
Servicios internos	Responsable del servicio	Anual	Semestral
Servicios a clientes	Responsables del servicio	A la contratación o renovación del servicio con cliente	Según lo establecido en el contrato
Servicios de <i>catering</i> para eventos	Responsable del servicio	Al valorar y cotizar la propuesta del cliente	Durante la prestación del servicio
Procesos internos	Dirección de Organización y Operaciones	Trimestral	Trimestral

Fuente: elaboración propia

La gestión de riesgos se ha ido mejorando y ampliando, tal y como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Gestión de riesgos. Ajustes y mejoras introducidas

Año	Ajustes y mejoras introducidas
2009	Se inicia la identificación de riesgos a nivel estratégico y se complementa con el DA-FO.
2010	Se detecta la necesidad de actuar sobre los riesgos estratégicos. Se define la matriz de análisis de riesgos de probabilidad e impacto y se definen los niveles de riesgos aceptables. A partir de los resultados de su análisis, se alinea a partir de entonces el plan estratégico y los planes operativos anuales con el plan de tratamiento de riesgos que requieren tratamiento.
2016	Con la adaptación de la organización a la nueva versión de la ISO 9001 y de la ISO 14001, Ktalog ha incorporado la gestión de riesgos a su día a día. Ha ampliado su ámbito incorporándola a los procesos y al ciclo de vida de sus servicios. La gestión se formaliza a través de nuevas plantillas (riesgos de procesos) y ajustes en plantillas existentes (plantilla de contrato, plantilla de oferta de eventos, plantilla de seguimiento de servicio, plantilla de cierre de servicio).

Fuente: elaboración propia

7. Criterio 6. Percepción de los grupos de interés

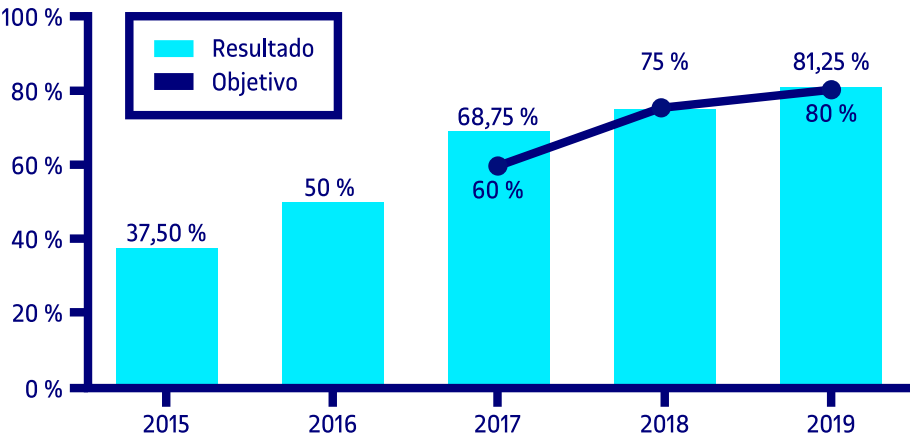
7.1. Subcriterio 6.1. Resultados de percepción de clientes

7.1.1. Encuesta de satisfacción anual

Resultados globales

La evolución de la satisfacción anual de Ktalog se muestra en la figura 14.

Figura 14. Evolución de la satisfacción global



Fuente: elaboración propia

Ved también

Los resultados de percepción que se presentan a continuación están basados en la sistemática especificada en el subapartado «Subcriterio 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea».

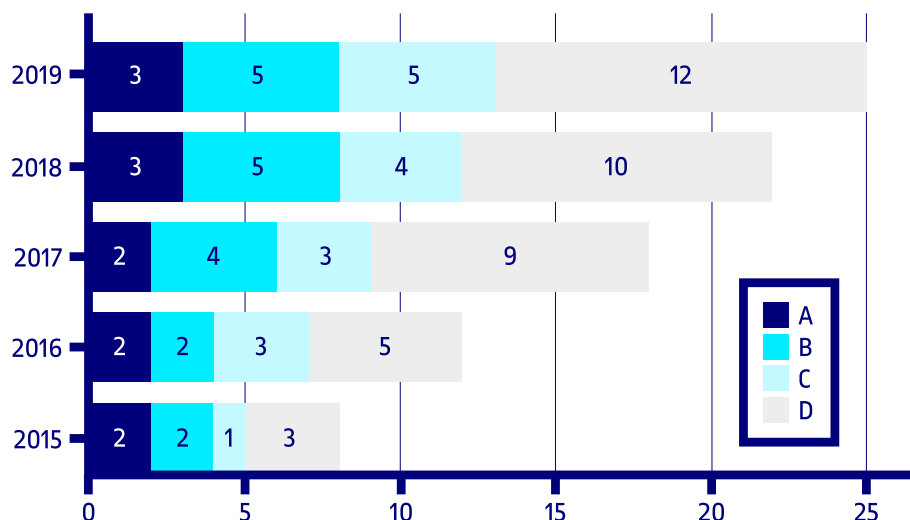
Muestreo y participación

Tabla 13. Base muestral

	2015	2016	2017	2018	2019
Muestras	15	19	24	28	30
Respuestas	8	12	18	22	25
% éxito	53,33 %	63,16 %	75,00 %	78,57 %	83,33 %
% objetivo	60,00 %	60,00 %	70,00 %	80,00 %	80,00 %

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Evolución de la participación por tipo de cliente



Fuente: elaboración propia

La **encuesta de satisfacción** es uno de los elementos clave para obtener las percepciones de los clientes de Ktalog. Para ello, con una frecuencia anual, se lanza una encuesta vía correo electrónico que se complementa con otra telefónica en caso de no haber obtenido respuesta.

Acciones realizadas:

- 2017: para mejorar la captación de la satisfacción de los clientes se complementa la encuesta telefónica anual con encuestas de satisfacción en línea para aquellos clientes de tipo A y B que lo soliciten. Esta actuación incide positivamente en los porcentajes de éxito de respuesta.
- 2018: iniciativa estratégica de potenciación de clientes de eventos. También, como se puede ver en la tabla 17, la participación de clientes tipo C empezó a aumentar en 2018, alineado con la iniciativa del último ciclo estratégico de potenciación de clientes de eventos.

Bloques principales

Para el cuestionario, Ktalog aplica una sistemática de revisión de su contenido y mecanismo de distribución, tomando como referencia la aparición de nuevas expectativas de los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por la organización. A continuación, en la tabla 14 se recogen los factores y su despliegue en aspectos contemplados en la encuesta.

Tabla 14. Bloques de la encuesta de satisfacción de clientes

Bloques de preguntas	Aspectos contemplados
Imagen	• Innovación • Agilidad y rapidez • Comparación con el sector • Reputación • Calidad • Eficacia • Flexibilidad • Trato personal
Atención al cliente	• Trato personal por parte del gestor de cuentas • Servicio telefónico / en línea • Respuesta y tratamiento a incidencias, quejas y sugerencias • Flexibilidad
Carta y menú	• Sabor • Olor • Textura • Presentación • Higiene • Calidad • Peso
Servicios de entrega	Se valoran dos aspectos: • el servicio de entrega correcto y puntual, y • el personal de entrega.
Recomendaciones/fidelidad	• Intención de compra • Recomendaciones
Satisfacción general	Grado de satisfacción global

Fuente: elaboración propia

La evolución de la satisfacción de cada uno de estos bloques se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Evolución anual de satisfacción de los clientes por bloques

Año	2015		2016		2017		2018		2019	
Bloque	Obj.	Punt.	Obj.	Punt.	Obj.	Punt.	Obj.	Punt.	Obj.	Punt.
Imagen	ND	53,91 %	ND	53,91 %	70 %	67,97 %	80 %	51,56 %	80 %	54,30 %
Alimentos/comidas	ND	39,58 %	ND	51,39 %	60 %	60,42 %	70 %	63,89 %	80 %	55,90 %
Atención al cliente	ND	39,58 %	ND	56,25 %	60 %	53,13 %	60 %	47,92 %	70 %	56,25 %
Servicio de entrega	ND	52,50 %	ND	53,75 %	70 %	49,38 %	70 %	66,88 %	80 %	54,06 %
Recomendación/fidelidad	ND	56,25 %	ND	62,50 %	60 %	62,50 %	70 %	53,13 %	80 %	48,44 %
Calidad global	ND	37,50 %	ND	50,00 %	60 %	68,75 %	80 %	75,00 %	80 %	81,25 %
Total	ND	47,22 %	ND	53,99 %	63 %	58,16 %	72 %	59,03 %	78 %	55,38 %

Obj.: objetivo. Punt.: puntuación
Fuente: elaboración propia

Comparación con otras empresas

Tal y como se muestra en la tabla 16, Ktalog ha comparado sus resultados de satisfacción de 2019 con tres empresas del sector y con la media sectorial. Y ha obtenido en los diferentes bloques resultados de satisfacción por encima de empresas de la competencia y del sector.

Tabla 16. Comparación de la satisfacción anual de los clientes 2019 con otras empresas del sector

Bloque	KTA	E1	E2	E3	SEC
Imagen	54,30 %	50,00 %	60,00 %	68,00 %	51,00 %
Alimentos/comidas	55,90 %	69,00 %	55,00 %	55,00 %	64,00 %
Atención al cliente	56,25 %	66,00 %	73,00 %	52,00 %	77,00 %
Servicio de entrega	54,06 %	78,00 %	74,00 %	55,00 %	77,00 %
Recomendación/fidelidad	48,44 %	64,00 %	76,00 %	62,00 %	81,00 %
Calidad global	81,25 %	64,00 %	66,00 %	72,00 %	80,00 %
Total	55,38 %	65,17 %	67,33 %	60,67 %	71,67 %

Fuente: elaboración propia

Acciones realizadas

Estos resultados son consecuencia, entre otras, de las siguientes actuaciones:

- 2015: se pone en marcha el nuevo enfoque comercial en responsables de cuenta y se refuerza el equipo con dos personas, una en Palma y la otra en Valencia, lo que influye en la serie histórica de atención al cliente e imagen.
- 2017: puesta en marcha del portal corporativo con TMA, *partner* tecnológico, para comunicación con los clientes de transporte.
- 2018: a principios de año se contrata a un *community manager* para potenciar las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, enfocando el mensaje en los clientes de eventos.
- 2020: se espera una mejora en el apartado de imagen por la puesta en marcha de etiquetado ecológico.

Satisfacción anual por sector

Tabla 17. Satisfacción anual de los clientes 2019 por sector

Bloque	Aéreo	Marítimo	Servicios	Particular	Promedio 2019
Imagen	50,00 %	41,67 %	52,63 %	75,00 %	54,30 %

Fuente: elaboración propia

Bloque	Aéreo	Marítimo	Servicios	Particular	Promedio 2019
Alimentos/comidas	64,58 %	12,50 %	56,11 %	61,36 %	55,90 %
Atención al cliente	62,50 %	20,00 %	58,33 %	65,63 %	56,25 %
Servicio de entrega	50,00 %	60,00 %	52,60 %	60,71 %	54,06 %
Recomendación/fidelidad	75,00 %	12,50 %	47,50 %	62,50 %	48,44 %
Calidad global	75,00 %		75,00 %	100,00 %	81,25 %
Total 2019	57,45 %	32,95 %	54,77 %	66,30 %	55,38 %

Fuente: elaboración propia

Satisfacción anual por tipo de cliente

Tabla 18. Satisfacción anual de los clientes 2019 por tipo de cliente

Bloque	A	B	C	Promedio 2019
Imagen	56,94 %	53,13 %	53,41 %	54,30 %
Alimentos/comidas	61,90 %	58,70 %	49,11 %	55,90 %
Atención al cliente	50,00 %	59,21 %	57,81 %	56,25 %
Servicio de entrega	55,00%	51,79 %	55,56 %	54,06 %
Recomendación/fidelidad	75,00 %	61,71 %	53,20 %	62,38 %
Calidad global	79,00 %	76,00 %	67,00 %	72,25 %
Total 2019	57,93 %	56,16 %	54,01 %	55,91 %

Fuente: elaboración propia

Satisfacción anual por localización

Tabla 19. Satisfacción anual de los clientes 2019 por localización

Bloque	Baleares	Valencia	Promedio 2019
Imagen	50,66 %	59,62 %	54,30 %
Alimentos/comidas	56,67 %	54,63 %	55,90 %
Atención al cliente	53,57 %	60,00 %	56,25 %
Servicio de entrega	51,02 %	58,87 %	54,06 %
Recomendación/fidelidad	47,50 %	50,00 %	48,44 %
Calidad global	80,00 %	83,33 %	81,25 %
Total 2019	53,43 %	58,41 %	55,38 %

Fuente: elaboración propia

7.1.2. Evento Carta Ktalog 20

La segunda fuente de entrada de la percepción de los clientes consiste en las **reuniones de grupo con clientes** que se realizan en el evento anual Carta Ktalog 20.

Al finalizar el evento, se lanza una encuesta a los asistentes, que son un elemento para extraer información sobre las ponencias, su interés sobre el catálogo presentado y la organización del evento.

Ved también

Para más detalles sobre el evento Carta Ktalog 20, ved el subapartado «Subcriterio 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea» de este mismo módulo.

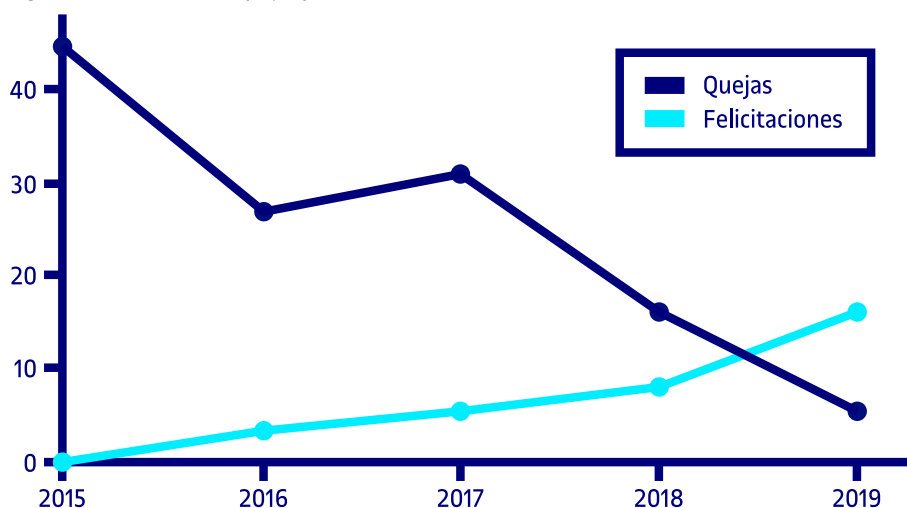
Tabla 20. Resultados del evento Carta Ktalog 20

Año	2015		2016		2017		2018		2019	
	Obj.	Res.	Obj.	Res.	Obj.	Res.	Obj.	Res.	Obj.	Res.
Asistentes	80	70	80	85	90	92	110	113	120	124
Imagen y organización	80 %	75 %	80 %	78 %	80 %	81 %	80 %	83 %	80 %	87 %
Resultado de la reunión de grupo	80 %	78 %	80 %	81 %	80 %	84 %	80 %	88 %	80 %	92 %
Intención de asistencia al próximo evento	80 %	72 %	80 %	76 %	80 %	79 %	80 %	83 %	80 %	85 %

Obj.: objetivo. Res.: resultado
Fuente: elaboración propia

7.1.3. Quejas y felicitaciones

Figura 16. Evolución de quejas y felicitaciones de clientes



Fuente: elaboración propia

Tal y como se indica en el criterio 3.1, en 2015 Ktalog puso en marcha el nuevo enfoque comercial en responsables de cuenta. Desde entonces, la especialización por sectores y clientes y las acciones formativas realizadas al equipo comercial durante el último ciclo estratégico han conseguido invertir la tendencia negativa existente entre los años 2012 y 2015.

7.1.4. Redes sociales

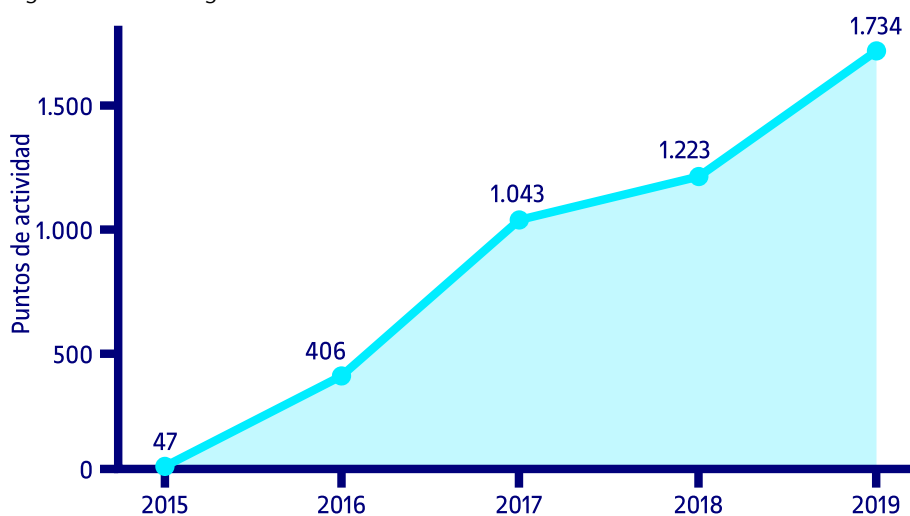
En el último ciclo estratégico, Ktalog está apostando por la potenciación de clientes de eventos, cuya mayoría serían clientes tipo C, que, por lo detectado en las reuniones de grupo, son los clientes que utilizan mayormente las redes sociales, al ser estos clientes áreas de marketing. Para ello, tal y como se indica en el criterio 3.1, en 2018 se contrató a un *community manager* para potenciar las redes sociales de la organización. A partir de entonces, se ha conseguido mejorar la presencia en las redes de modo considerable respecto al periodo anterior.

Tabla 21. Actividad en redes sociales por tipo

Métrica	2015	2016	2017	2018	2019
Seguidores		56	84	108	168
Visualizaciones		178	459	536	764
Interacciones		85	382	422	602
Menciones		15	21	33	52
Visitas web	47	72	97	124	148

Fuente: elaboración propia

Figura 17. Actividad global en redes sociales



Fuente: elaboración propia

8. Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo

8.1. Cuadro de mando de la visión

Tabla 22. Evolución anual de los indicadores relacionados con la visión

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Volumen de ventas	18.108.000 €	18.584.000 €	18.276.000 €	20.542.000 €	20.704.000 €	21.994.000 €
Volumen de ingresos	17.565.000 €	18.785.000 €	17.758.000 €	21.015.000 €	19.857.400 €	22.523.000 €
Margen anual	5.269.500 €	5.761.040 €	4.934.520 €	6.162.600 €	6.420.000 €	6.820.100 €
Oficinas en España	1	1	2	2	2	2
Oficinas en países de la cuenca mediterránea	0	0	0	1	1	2
Encuestas de satisfacción de clientes	62 %	69 %	71 %	74 %	72 %	75 %
Fidelidad de clientes	30 %	37 %	45 %	48 %	53 %	55 %
Encuestas de satisfacción de personas	60 %	65 %	71 %	75 %	78 %	80 %
Rotación	30 %	23 %	15 %	9 %	5 %	3 %
Permanencia	60 %	65 %	70 %	78 %	80 %	82 %
Inversión en formación	5.000 €	7.000 €	7.000 €	8.000 €	9.500 €	10.000 €

Fuente: elaboración propia

8.2. Resultados económico-financieros

Tabla 23. Evolución anual de los resultados económico-financieros

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Volumen de ingresos	17.565.000 €	18.785.000 €	17.758.000 €	21.015.000 €	19.857.400 €	22.523.000 €
Margen anual	5.269.500 €	5.761.040 €	4.934.520 €	6.162.600 €	6.420.000 €	6.820.100 €
Retorno de capital	4,00 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %
Flujo de caja	2.500.000 €	2.730.000 €	2.427.000 €	3.527.000 €	3.615.000 €	3.785.000 €
Días de cobro	84,00	95,00	75,00	59,00	44,00	45,00
Días de pago	44,0	42,0	65,0	61,0	31,0	30,0

Fuente: elaboración propia

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Días de stock	29,00	24,00	25,00	21,00	14,00	18,00

Fuente: elaboración propia

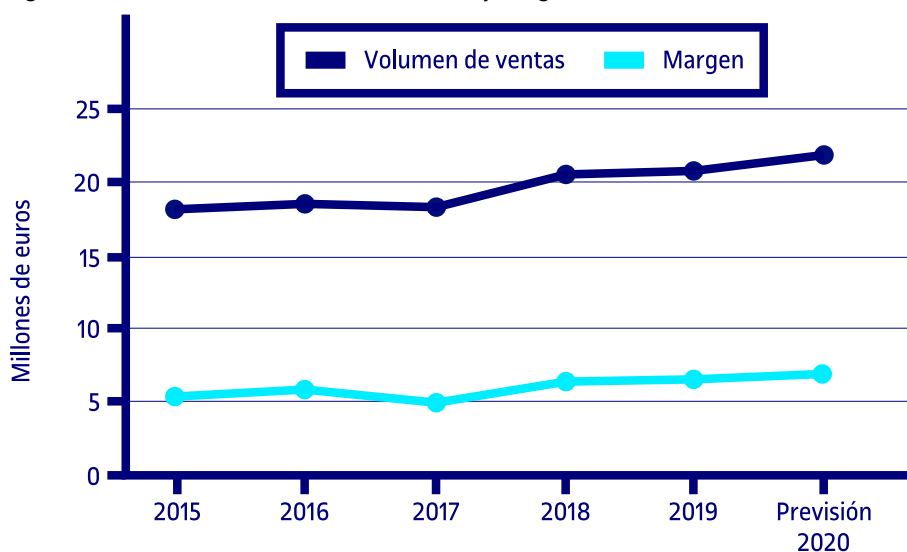
8.3. Resultados de negocio

Tabla 24. Evolución anual de los resultados de negocio

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Volumen de ventas	18.108.000 €	18.584.000 €	18.276.000 €	20.542.000 €	20.704.000 €	21.994.000 €
Venta media por cliente y año	111.777 €	111.952 €	110.100 €	107.550 €	102.500 €	102.300 €
Número de ofertas aceptadas	1.480	1.516	1.493	1.743	1.844	1.962
Volumen de ofertas aceptadas	12.243 €	12.266 €	12.190 €	11.785 €	11.228 €	11.210 €
% ofertas aceptadas	20,25 %	23,25 %	21,25 %	26,45 %	26,05 %	26,25 %
% volumen aceptado	18,25 %	19,00 %	16,45 %	27,55 %	26,75 %	27,75 %

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Evolución anual del volumen de ventas y margen



Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Resultados del negocio 2019 y previsión 2020

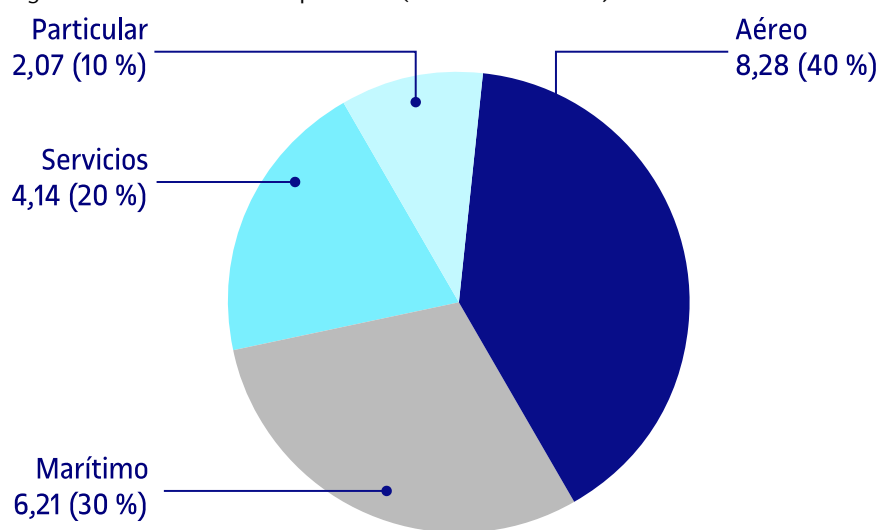
Año	2019				Previsión 2020			
	Aéreo	Marítimo	Particular	Servicios	Aéreo	Marítimo	Particular	Servicios
Volumen de ventas	8.281.600 €	6.211.200 €	2.070.400 €	4.140.800 €	8.797.600 €	6.598.200 €	2.199.400 €	4.398.800 €
Venta media por cliente y año	41.000 €	30.750 €	10.250 €	20.500 €	40.920 €	30.690 €	10.230 €	20.460 €

Fuente: elaboración propia

Año	2019				Previsión 2020			
	Aéreo	Marítimo	Particular	Servicios	Aéreo	Marítimo	Particular	Servicios
Número de ofertas aceptadas	738	553	184	369	785	589	196	392
% ofertas aceptadas	27,80 %	26,80 %	24,80 %	24,80 %	28,00 %	27,00 %	25,00 %	25,00 %
% volumen aceptado	26,50 %	27,50 %	28,50 %	24,50 %	27,50 %	28,50 %	29,50 %	25,50 %

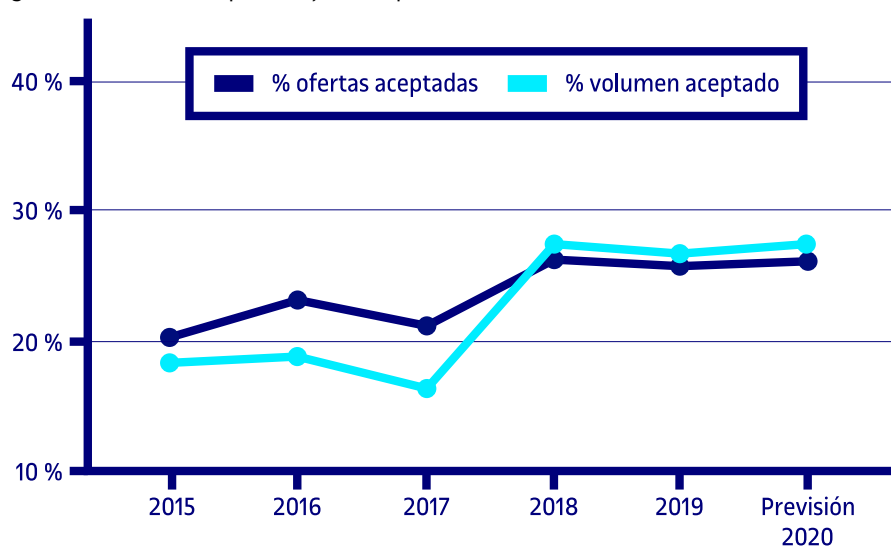
Fuente: elaboración propia

Figura 19. Volumen de ventas por sector (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia

Figura 20. Evolución del porcentaje de aceptación



Fuente: elaboración propia

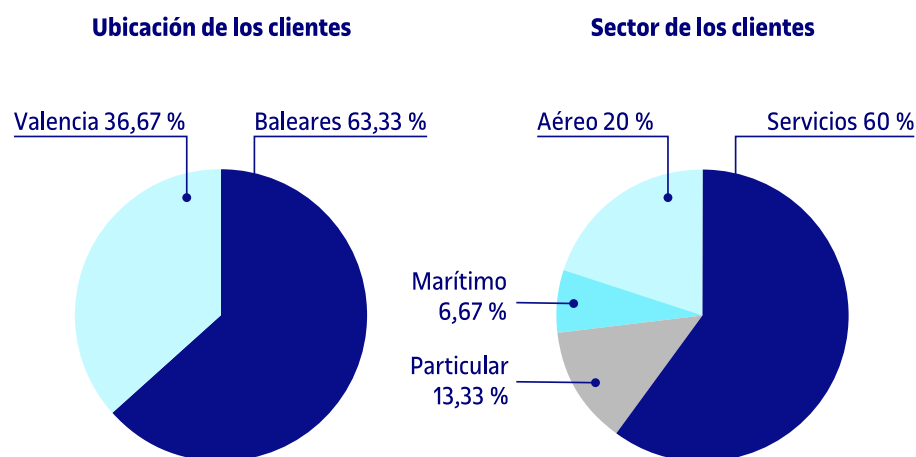
8.4. Resultados de clientes

Tabla 26. Resumen de los indicadores de clientes

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Número de eventos	30	37	50	68	87	115
Número de clientes	162	166	166	191	202	215
Número de nuevos clientes	48	42	23	35	32	30
Fidelidad	30,00 %	37,00 %	45,00 %	48,00 %	53,00 %	55,00 %
Satisfacción global de clientes	62,00 %	68,50 %	71,00 %	74,00 %	72,00 %	75,00 %
Cuota de mercado	15,00 %	16,50 %	15,80 %	17,00 %	18,00 %	18,50 %

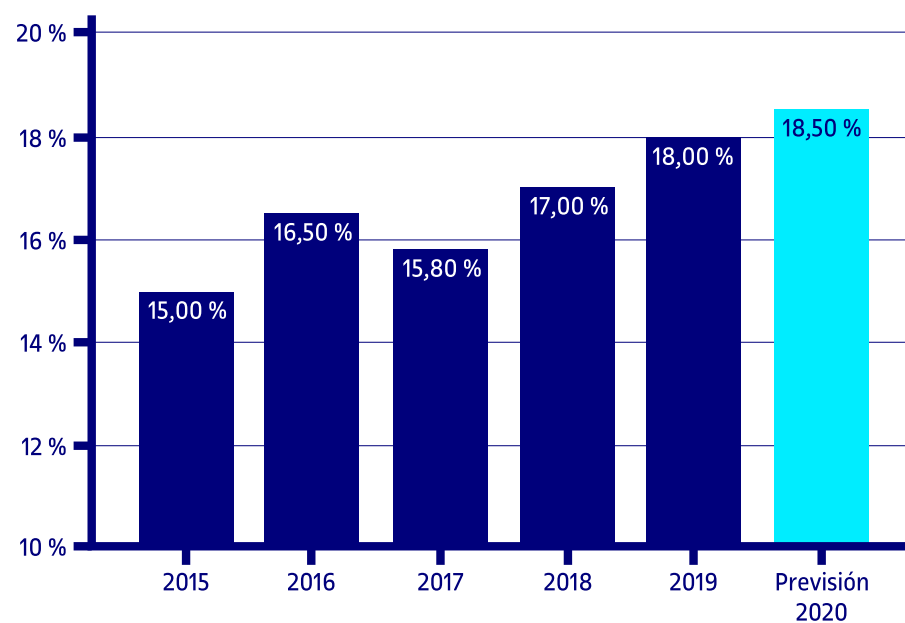
Fuente: elaboración propia

Figura 21. Distribución de los clientes por ubicación y sector



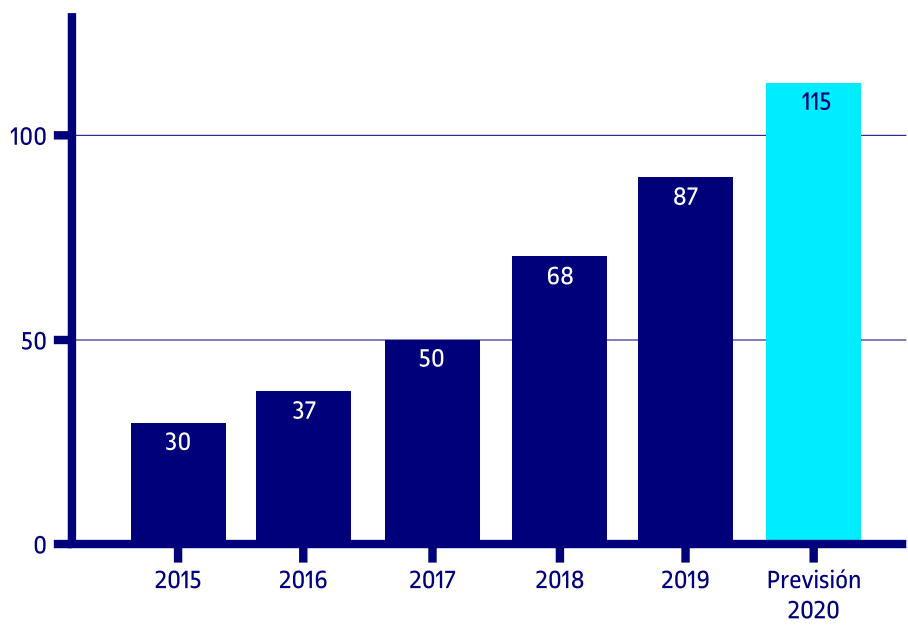
Fuente: elaboración propia

Figura 22. Cuota de mercado



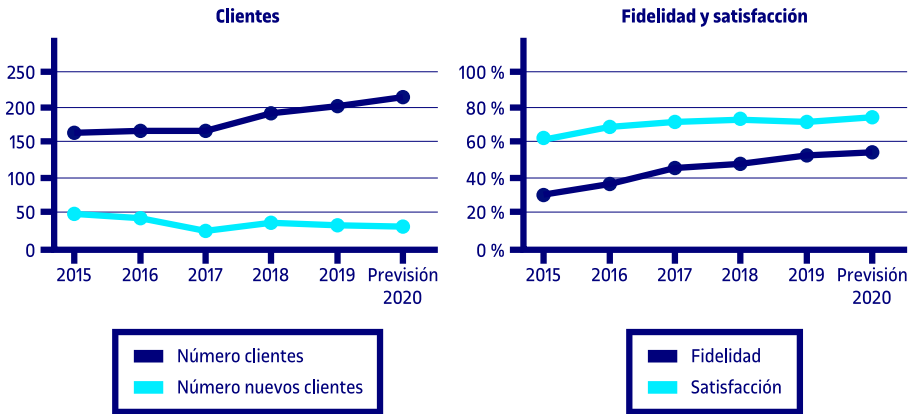
Fuente: elaboración propia

Figura 23. Evolución de eventos contratados por clientes



Fuente: elaboración propia

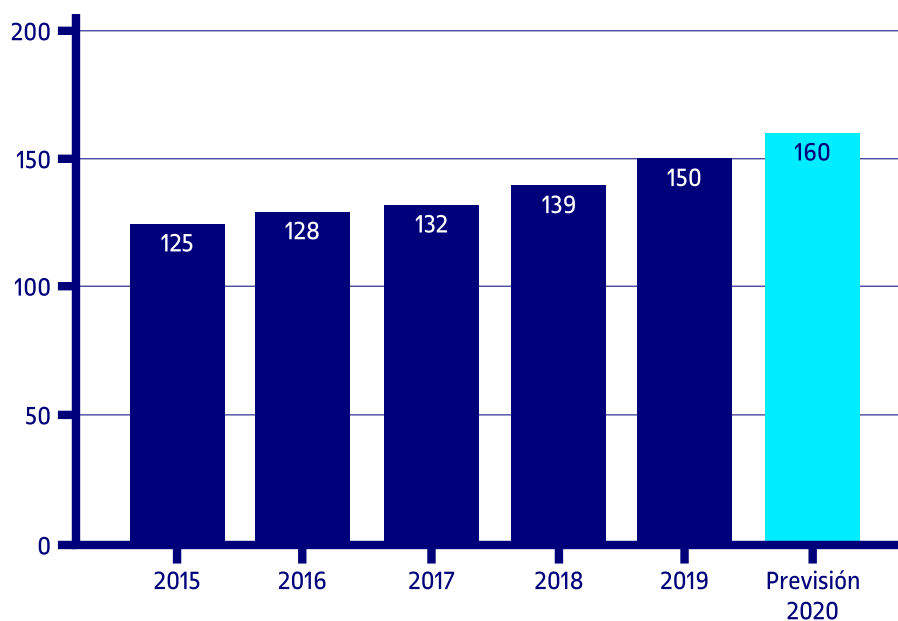
Figura 24. Clientes, nuevos clientes, fidelidad y satisfacción



Fuente: elaboración propia

8.5. Resultados de personas

Figura 25. Personal en plantilla



Fuente: elaboración propia

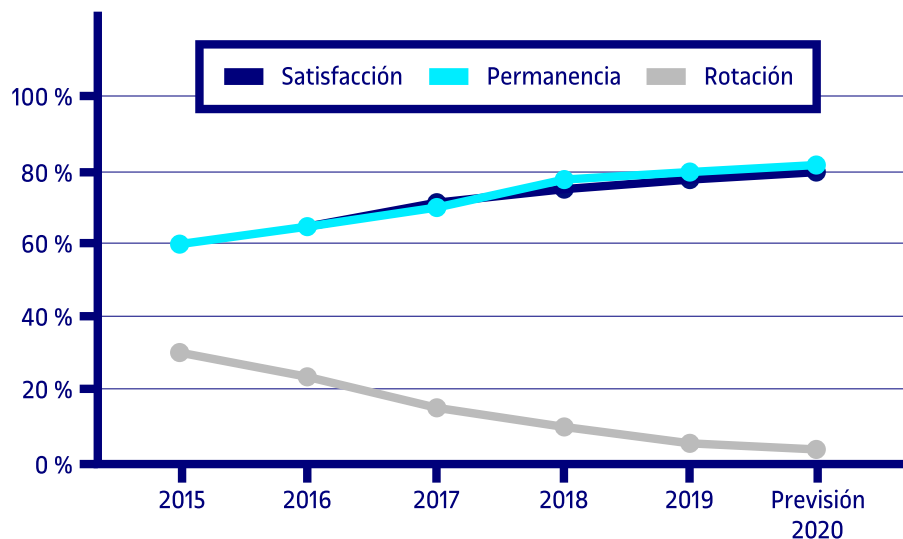
Tabla 27. Indicadores de rendimiento relacionados con personas

	2015	2016	2017	2018	2019	Previsión 2020
Satisfacción global personas	60 %	65 %	71 %	75 %	78 %	80 %
Permanencia	60 %	65 %	70 %	78 %	80 %	82 %
Rotación	30 %	23 %	15 %	9 %	5 %	3 %
% personas con discapacidad	5 %	8 %	12 %	21 %	25 %	30 %
Inversión en formación	5.000 €	7.000 €	7.000 €	8.000 €	9.500 €	10.000 €
Formación por empleado	350 €	375 €	320 €	350 €	395 €	400 €

Fuente: elaboración propia

Como podemos comprobar en la figura 25 y la tabla 27, las políticas y actuaciones del área de recursos humanos desarrolladas en el subcriterio 3.2, para mejorar e incrementar la satisfacción interna, han tenido resultados positivos y han logrado reducir los niveles de rotación a un 5 %, y se espera lograr una rotación del 3 % en 2020.

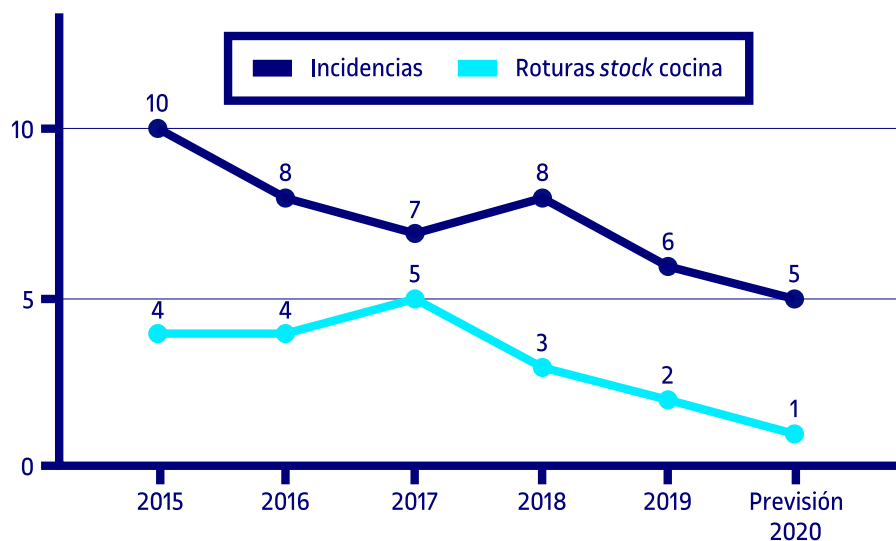
Figura 26. Satisfacción interna y rotación



Fuente: elaboración propia

8.6. Resultados de producción y procesos

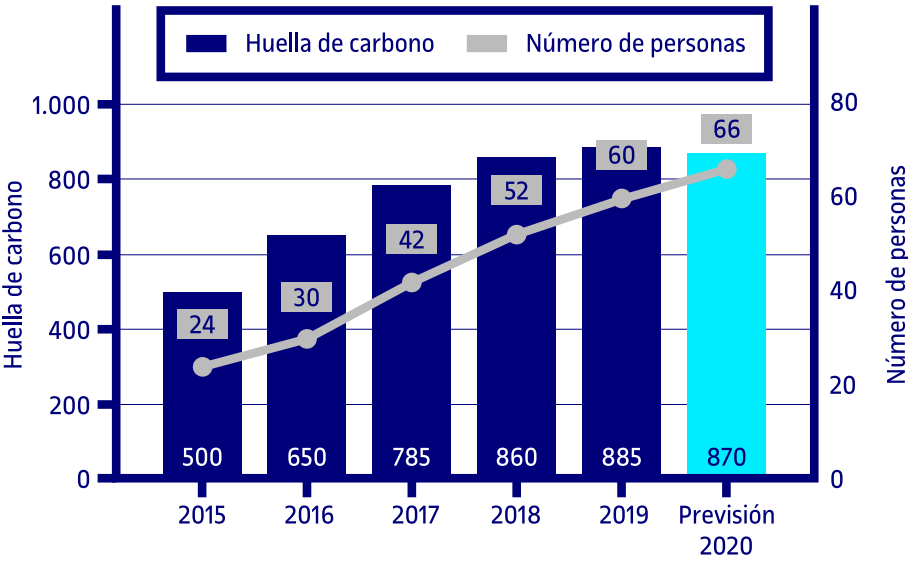
Figura 27. Incidencias y roturas de stock cocina



Fuente: elaboración propia

8.7. Resultados en la sociedad

Figura 28. Huella de carbono



Fuente: elaboración propia

