

**Tesis de Maestría en Administración de Negocios
F.C.E. – U.N.C.**



**Estrategia *CRM*
(*Customer Relationship
Management*):
oportunidad de
implementación
en empresas de servicios
públicos de Mendoza**

Directora: Magister Verónica Linares de Gullé

Co-Directora: Dra. Elena Calderón de Cuervo

Alumno: Lic. Néstor Suárez

Febrero 2.011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. CAPÍTULO I – La estrategia CRM	17
1.1. Definición de estrategia CRM	17
1.2. Historia y antecedentes de CRM	23
1.3. Justificación de una estrategia CRM	25
1.4. Concepto de valor y satisfacción del cliente	28
1.5. Objetivos generales a alcanzar	29
2. CAPÍTULO II - Estrategia CRM en empresas de servicios públicos locales	34
2.1. Servicios públicos: descripción general	34
2.2. Regulación de los servicios públicos	35
2.3. Planificación estratégica, estrategia y pensamiento estratégico	39
2.4. Justificación de una estrategia CRM	45
2.5. Estrategia CRM en los servicios públicos	47
2.6. Consideraciones previas a la implementación de CRM	50
2.7. Módulos de implementación de CRM	58
2.8. Concepto de aceptabilidad	64
2.9. Oportunidad de implementación de CRM	71
2.10. Conocimiento de CRM en empresas de servicios públicos	71

2.11.	Aceptación de CRM: entrevistas a clientes	74
3.	CAPÍTULO III - Recomendaciones para implementar una estrategia CRM	78
3.1.	Principales consideraciones	78
3.2.	Pautas de implementación	79
3.3.	Áreas de la empresa involucradas en el proceso	81
3.4.	CRM – Ciclo lógico de funcionamiento	90
3.5.	Base de datos de marketing	92
3.6.	Arquitectura y software de sistemas CRM	124
3.7.	Call centers (centro de atención telefónica)	127
3.8.	Contact center (centro de contacto).....	132
3.9.	e – CRM	135
3.10.	Factores de éxito en una estrategia CRM	140
3.11.	Eficiencia de la estrategia: indicadores de control	143
3.12.	Auditoría de implementación en estrategia CRM	145
3.13.	Ley de protección de datos personales en Argentina	150
3.14.	Programas de mejora continua	155
3.15.	Gerencia de servicios	157
4.	CAPÍTULO IV - CONCLUSIONES	159
5.	BIBLIOGRAFÍA	166
6.	ANEXOS	170

• INTRODUCCIÓN

Planteo del tema

Durante los últimos años de la historia argentina, las empresas de servicios públicos distribuidoras de agua, gas natural, energía eléctrica y/o telecomunicaciones, han convivido en nuestros hogares, facilitando y dignificando cotidianamente el desarrollo de la vida familiar.

La percepción actual sobre la gestión de las empresas de servicios públicos, presenta diferentes matices en función de: la experiencia de interactuar con las mismas, la transmisión personal de dicha experiencia a otras personas en los distintos ámbitos de la sociedad, o debido a la información recibida a través de los medios de comunicación, lo cual ha impactado en la imagen institucional de las dichas compañías.

La heterogénea opinión con respecto a la calidad de las prestaciones recibidas, de alto nivel en muchos casos y con marcadas deficiencias en otras situaciones, genera la necesidad de comprender los motivos de estas disparidades, con la intención de neutralizar aquellas causas que atenten contra la calidad de servicio y potenciar las que incrementen la excelente performance que algunas de las empresas han adquirido en determinados aspectos.

En esta amplia variedad de casos, se pueden distinguir tres grupos de clientes, que por su experiencia personal al realizar gestiones con estas empresas de servicios, presentan las siguientes características generales:

- Grupo 1: Clientes que perciben como satisfactoria la prestación de los servicios recibidos.
- Grupo 2: Clientes que expresan disconformidad basada en experiencias negativas con las empresas.

- Grupo 3: Clientes que se mantienen indiferentes respecto al modo de prestación de cualquier servicio público, producto de no haber experimentado inconvenientes o por no ser un tema de propio interés.

Las compañías de servicios conociendo este cuadro de situación, han adoptado distintas posiciones de pasividad o participación con respecto a modificar esas percepciones de disconformidad o indiferencia, como así también en los aspectos referentes a optimizar sus elementos más favorables para intentar diferenciarse. Ante lo expuesto, es posible afirmar que han coexistido a través del tiempo, situaciones combinadas de ineficiencia en la atención brindada y eficiencia de gestión en la relación con los clientes, relegando en ambos casos el deseo genuino de explorar estas conductas propias, como así también el conocimiento en profundidad de la caracterización de sus clientes.

Esta imposibilidad de internalizar una “constante preocupación” por conocer las percepciones de los clientes, ha sido condicionada por factores tales como el gran volumen de usuarios a atender, las limitaciones de los sistemas informáticos, un contexto político - económico nacional desfavorable para las empresas de servicios públicos y la propia cultura organizacional de dichas empresas.

La masa de clientes atendidos por las compañías de servicios públicos, exige a las mismas estar respaldadas por un adecuada estructura informática que permita no solo administrar en línea las operaciones diarias, sino también registrar el conjunto de gestiones realizadas por clientes activos y potenciales, emitiendo los correspondientes reportes que permiten efectuar el seguimiento exhaustivo de la actividad.

Asimismo, la situación económica actual de las empresas de servicios públicos, cuyo sistema tarifario se encuentra retrasado con respecto a otros países (“congelado” desde el año 2.000 en caso del gas natural), ha obligado a priorizar acciones, focalizándose en aquellas inversiones relacionadas con el mantenimiento y la seguridad de sus sistemas de distribución o arquitecturas de red.

Por otra parte, la cultura organizacional derivada del ambiente estatal en el que funcionaron estas compañías durante mucho tiempo y el estilo dirigencial de cada uno

de los líderes temporales que las administraron, fueron factores altamente positivos en su momento, pero también incidieron en la decisión de alinear el comportamiento de estas empresas de servicios, a los nuevos esquemas de atención comercial surgidos a partir de la década del 90.

No obstante ello, las empresas reconociendo estas limitaciones y los beneficios de amoldarse a nuevos modelos de gestión, han intentado progresivamente orientarse a la calidad y la excelencia del servicio, no solo incorporando personal idóneo a distintas áreas, sino también promoviendo la capacitación de colaboradores que se desempeñan en la atención comercial, a fin de optimizar el servicio a sus clientes.

Lo expuesto precedentemente, de ninguna manera debe ser interpretado como una actitud de indiferencia hacia el mercado por parte de las empresas de servicios públicos o como una crítica al desempeño de éstas, sino más bien como una descripción de hechos que demuestran una inercia natural dada en un sector en el cual interactúan constantemente una gran volumen de usuarios. Asimismo, es importante reconocer los aportes económicos efectuados por la mayoría de estas compañías, lo cual ha facilitado la evolución de los servicios públicos durante los últimos años, observado fundamentalmente en factores tales como la continuidad del servicio, la disminución del tiempo de conexión y los mayores niveles de seguridad en los sistemas de distribución del servicio.¹

Si bien la inercia mencionada y el escaso conocimiento sobre el modo de pensar de los clientes, se mantuvieron constantes a través de los años, hoy comienzan a manifestarse desde el plano estratégico de la gestión, ideas que requieren la aplicación de nuevas herramientas de comercialización capaces de profundizar el conocimiento de quienes demandan estos servicios, y consecuentemente diseñar acciones dirigidas a satisfacer sus necesidades y expectativas.

No obstante ello, es aquí donde aparece un punto de incertidumbre, emergiendo los primeros interrogantes relacionados con la necesidad de contar con un modelo de

¹ A excepción de algunas compañías que presentaron diferentes inconvenientes producto de la coyuntura actual o una inadecuada gestión.

gestión, que facilite administración de la relación con clientes. Si bien hoy las empresas de servicios públicos en general se desempeñan con un nivel aceptable de prestación, se observa que también es posible superar ese estadio para evolucionar a otro nivel de servicio superior, hoy existente en países desarrollados.

Como alternativa a lo expuesto, surge la propuesta de implementar una estrategia de gestión de relaciones con clientes (conocida por su sigla en inglés *CRM: Customer Relationship Management* - en adelante *CRM*), claramente definida y adaptada a compañías de servicios públicos, la cual se sustenta en la filosofía de integrar y orientar todos los procesos del negocio, la cultura corporativa y las tecnologías existentes, para satisfacer necesidades y expectativas del cliente, generando y transmitiendo una percepción de servicio eficaz que agregue valor en cada interacción.

La Estrategia *CRM* es un concepto más amplio de lo que se conoce como atención al cliente, ya que requiere un compromiso y actitud diferente ante los mismos, como así también ante los demás actores complementadores del negocio, directivos, pares y/o colaboradores en la propia organización. Estos deben realizar el trabajo a conciencia y con un espíritu solidario de tal manera que se estimule el desarrollo constante de buenas prácticas y se contribuya así, a la entrega de un excelente servicio a la sociedad.

En tal sentido, respaldados en los beneficios y ventajas asociadas a una correcta aplicación de este tipo de estrategia en empresas pertenecientes a otros sectores (entidades financieras, aseguradoras, empresa de telecomunicaciones, etc.) en diferentes países del mundo, se propone plantear y profundizar la posibilidad concreta de instalar dicha estrategia en el sector de servicios públicos de Mendoza, específicamente en compañías distribuidoras de gas natural, energía eléctrica, telefonía, agua potable y saneamiento. Esto abre la oportunidad de favorecer la imagen de dichas compañías, agregando valor a la relación con sus clientes y facilitando la prestación de nuevos servicios adicionales que puedan traducirse en nuevos negocios, en el marco de la regulación actual existente.

El análisis de algunas de las empresas prestadoras de servicios públicos en la provincia de Mendoza, permitirá realizar un diagnóstico general de la oportunidad de

implementación de estrategias CRM en las organizaciones prestadoras de servicios públicos en nuestra región.

Finalmente, basándonos en el diagnóstico regional mencionado precedentemente, se efectuarán recomendaciones estratégicas a considerar en la elaboración del plan de implementación de la estrategia CRM .

A partir de lo expuesto precedentemente, se generan algunas preguntas que han de servir de guía para la presente investigación:

1. ¿En qué se basa el concepto de una estrategia CRM y qué elementos la conforman?
2. ¿Qué posibilidades existen de implementar una estrategia de este tipo en empresas de servicios públicos de Mendoza?
3. ¿Sería favorable para mejorar/potenciar la imagen de estas organizaciones o generar nuevos negocios?
4. Implementar una estrategia CRM, ¿desde cierta perspectiva puede presentar una ventaja frente al resto de las empresas de servicios, ya que en un contexto de monopolio natural siempre existen comparaciones entre las mismas?
5. ¿Es necesario pensar en una estrategia CRM aunque no exista una competencia directa para estas empresas, tal como se observa en otros sectores industriales?
6. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la implementación de una estrategia CRM en caso de observarse la viabilidad de instrumentar la misma?
7. ¿Es posible realizar una propuesta metodológica que permita analizar, diseñar e implementar una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos de Mendoza.
8. ¿Qué recomendaciones estratégicas pueden contribuir a minimizar riesgos y garantizar el éxito en su implementación?

Antecedentes del tema o problema: estado de la cuestión

Con respecto al material de base a utilizar para llevar a cabo el presente estudio,

se ha considerado pertinente consultar entre otros, la siguiente bibliografía:

Pienso, luego planifico de GARRIDO, Francisco Javier (Chile, Colección de libros de la Empresa, 2.009), *El Alma del Estratega* de GARRIDO, Francisco Javier (Chile, Andros Impresores, 2.010), *La Estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos* de GHEMAWAT, Pankaj (México, Pearson Education, 2.000) y el ICEMD - Instituto de *Marketing* Relacional, Directo e interactivo: www.icemd.com en España.

En estos últimos sitios de instituciones privadas de España, existe información, material disponible y capacitaciones relacionados con el tema de investigación. Asimismo, existen otros informes y artículos elaborados por consultoras especializadas, pero no enfocados en la aplicación de una estrategia CRM en Empresas de Servicios Públicos (agua potable, telefonía fija, energía eléctrica y gas natural), sino en otros sectores o actividades.

Por otra parte, un porcentaje de la información que ofrece el material mencionado hace hincapié en los aspectos tecnológicos de la estrategia, tales como diversos tipos de software disponible en el mercado, relegando a un segundo plano los aspectos estratégicos involucrados en este tipo de propuestas.

No obstante ello, es posible que algunas organizaciones se encuentren llevando a cabo acciones propias de este tipo de estrategias, que si bien agregan valor a su gestión, se realizan de un modo atomizado, sin un orden específico pero solo parcialmente enmarcadas dentro de la definición de una estrategia CRM.

Justificación o utilidad de la investigación.

Se espera que el aporte de un diagnóstico general obtenido a partir de esta investigación, ofrezca un importante punto de partida para la reflexión y posterior adopción de un pensamiento estratégico en los líderes de compañías prestadoras de servicios públicos, aun cuando no exista una competencia directa como la reflejada en los sectores industriales de la telefonía móvil, la industria alimenticia, la indumentaria deportiva, etc.

Esta propuesta tiene como meta principal, evidenciar que las empresas de

servicios públicos deben instrumentar los mecanismos no solo para generar un elevado nivel de satisfacción en todos los clientes actuales y potenciales que puedan incorporarse a futuro, sino también para ofrecer a la sociedad la posibilidad de dignificar la vida de todos los habitantes, facilitando el acceso al confort, la salud, la higiene, canales de comunicación mas fluidos e instalaciones con mayores niveles de seguridad.

Fundamentación de la investigación: marco teórico

Planteado el problema, aparece como necesidad básica comenzar a transitar en el conocimiento de la situación actual de las empresas de servicios públicos existentes en Mendoza, a través de una investigación exploratoria que permita detectar y describir las principales variables a considerar para implementar una estrategia CRM. Asimismo, entendemos que este relevamiento inicial, permitirá emprender a futuro un estudio cuantitativo orientado a diagnosticar con mayor grado de profundidad la valoración de esta estrategia por parte de empresas y clientes.

Surge del proceso de investigación y como parte componente de las propuestas expuestas en el presente estudio, la utilización de algunas herramientas de análisis, como por ejemplo el esquema básico de planificación estratégica y el “Modelo Diamante Vectorial de Pensamiento Estratégico”.

Objetivo General

Realizar una propuesta metodológica que permita analizar, diseñar e implementar una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos de Mendoza.

Objetivos específicos de investigación

- 1 - Describir los elementos que componen una estrategia CRM y las tendencias actuales sobre dicha estrategia en países de con alto desarrollo tecnológico.
- 2 - Identificar las áreas de la empresa determinantes en la implementación de una estrategia CRM.
- 3 - Describir los pasos a seguir para una adecuada implementación de la estrategia.

4 - Describir los costos, recursos e inversiones necesarios para su implementación.

5 - Analizar beneficios cuantitativos y cualitativos de una estrategia CRM.

6 - Identificar en forma general el grado de preparación que poseen las empresas de servicios públicos en Mendoza, en cuanto a las ventajas de poseer una estrategia para gestionar relaciones con clientes.

7 - Releva y comparar la aplicación de soluciones CRM, programas de *marketing* relacional y/o de conocimiento del cliente en empresas de servicios públicos de Mendoza.

8 - Describir los factores de éxito y fracaso en la implementación de una estrategia orientada a gestionar relaciones con clientes.

9 - Describir perspectivas a corto y mediano plazo, y recomendaciones estratégicas acorde al diagnóstico de situación actual.

10 – Identificar indicadores que permitan monitorear la eficiencia de la estrategia.

Las acciones de relevamiento y recopilación de información necesarias para dar cumplimiento a los objetivos específicos de investigación, han sido realizados en la provincia de Mendoza, durante los meses de Mayo y Junio del Año 2.010

Hipótesis

La puesta en marcha de una estrategia CRM o de gestión de la relación con los clientes, nos sitúa frente a las primeras conjeturas iniciales:

1) Las empresas de servicios públicos de Mendoza, podrían instrumentar en forma parcial y gradual algunos de los elementos de una estrategia CRM.

2) Debido a la generación de un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes por efecto de la implementación de una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos de Mendoza, se podrían generar nuevas oportunidades de negocios o nuevos servicios complementarios a los establecidos

en sus marcos regulatorios.

3) La implementación de una estrategia CRM agregaría valor a la relación con los clientes, optimizaría la imagen y reafirmaría la posición social de las empresas de servicios públicos en Mendoza.

Tipo de estudio

En una primera instancia se ha profundizado la investigación exploratoria planteada, manteniendo las hipótesis y los objetivos de investigación definidos originalmente, efectuando algunas consideraciones complementarias que surgieron en el proceso de investigación.

Dado que no se ha hallado bibliografía específica en el país que aporte elementos descriptivos y metodológicos sobre el tema de referencia, los cuales a su vez faciliten la realización de una investigación cuantitativa, en una etapa posterior deberá desarrollarse una investigación de tipo concluyente definiendo nuevos objetivos que amplíen el alcance del presente estudio.

En lo referente a las fuentes primarias, se trata de una investigación de carácter cualitativo, a través de la cual se ha intentado relevar aspectos estratégicos a través de canales directos, o por medio de canales indirectos que han facilitado la recopilación de experiencias, servicios y actitudes relacionadas con la prestación actual.

Técnicas de recolección de información.

En esta investigación, se han aplicado tres técnicas complementarias: la observación, la recopilación documental y la entrevista estructurada (personal y/o telefónica).

La observación de los distintos canales actuales de interacción entre clientes y empresas prestadoras de servicios públicos, ha permitido obtener aquella información básica validando el rumbo de la investigación, en cuanto a necesidades específicas de estudio, y complementando caminos ya transitados en otros estudios.

La recopilación documental ha sido de gran utilidad para obtener datos e información a partir de fuentes secundarias (relativas a experiencias realizadas en otros lugares geográficos distintos a Mendoza), permitiendo economizar tiempo y esfuerzo, evitando trabajar sobre aspectos ya explorados, y orientando la búsqueda hacia otras fuentes de información. Por medio de estos documentos escritos, se ha posibilitado la obtención de valiosos elementos de comparación y un punto de partida de gran importancia para comenzar a investigar.

Para efectuar el relevamiento de información correspondiente a la existencia de estrategias de gestión de relaciones con clientes, que pudiesen estar implementadas en empresas de servicios públicos de Mendoza, se ha entrevistado personalmente/telefónicamente (entrevista estructurada para realizar estudios de casos) seleccionando a conveniencia a cuatro ejecutivos y/o personal representativo de dichas compañías (sumada a la experiencia personal del responsable del presente estudio), quienes aportaron datos relevantes relacionados con dichas empresas y sus proyectos actuales (Cooperativa Eléctrica - Gerente comercial, Obras Sanitarias – Responsable Cobranzas, Telefónica – Analista Senior Área Proyectos, Edemsa – Responsable Área Fraudes, Ecogas – Jefe Departamento Desarrollo Comercial y Jefe de Sector Desarrollo de Mercado, responsable del presente estudio).

Paralelamente, se realizaron quince entrevistas personales a una muestra de clientes de las empresas mencionadas (ver Anexo), a los efectos de testear su percepción con respecto a dichas compañías. En tal sentido, se seleccionaron aquellas personas que contaban con estos servicios públicos en su vivienda y a su vez pertenecientes a tres estratos sociales diferentes, clasificados según la ubicación geográfica del barrio de residencia.

Debido a la dificultad de aplicación y desactualización que presenta la metodología del Índice de Nivel Socioeconómico establecido por la Asociación Argentina de *Marketing* (la cual considera las variables educación, ocupación, patrimonio de los clientes, etc.), para el presente estudio se ha elaborado un índice práctico que solo observa las características arquitectónicas y dimensionales de las viviendas, a efectos de identificar segmentos en los cuales se encuadran los clientes.

Sobre la base de este criterio, se describen los aspectos más representativos de cada uno de los estratos sociales considerados:

- ***Viviendas con Nivel de Infraestructura Básico (VNIB)***: son aquellas pertenecientes a barrios construidos a través de operatorias del gobierno, (I.P.V.) o similar, de planta baja, generalmente sin tejas, entre 50 y 70 metros cuadrados cubiertos y con un mínimo espacio para jardín en el frente y en su parte posterior.
- ***Viviendas con Nivel de Infraestructura Medio (VNIM)***: son aquellas propiedades tipo chalet, que pueden contar con dos plantas, techos con tejas, terminaciones de mayor calidad y mayores espacios destinados a jardín debido a la amplitud del terreno.
- ***Viviendas con Nivel de Infraestructura Alto (VNIA)***: construcción de finas terminaciones con materiales de elevado costo y calidad, ubicadas en zonas reconocidas como residenciales o en barrios privados con seguridad privada y pago de otras expensas. Por lo general, están edificadas sobre terrenos de dimensiones mayores a 500 metros cuadrados.

Si bien el objeto de esta clasificación ha sido detectar en forma superficial la posible incidencia de factores económicos, culturales ó sociales en la descripción del tipo de relación deseada por los clientes, esto debe ser formalmente corroborado en una etapa de investigación posterior del tipo cuantitativa y a través de una muestra representativa de la población total en estudio.

El relevamiento de datos fue realizado a través de un esquema de preguntas efectuadas de manera estructurada, asentando comentarios adicionales surgidos en la conversación mantenida con los ejecutivos o colaboradores entrevistados, y con los usuarios de los diferentes servicios.

Consideraciones sobre el presente estudio

La experiencia de saber quiénes son y cómo se comportan los clientes, permite afrontar con mayor probabilidad de éxito las distintas amenazas u oportunidades que presenta el mercado actual, maximizando el retorno sobre las inversiones realizadas en

las diferentes acciones comerciales que puedan efectuar las empresas de servicios públicos.

Las empresas que opten por dar sus primeros pasos en la recolección de dichos datos, deben analizar exhaustivamente cada uno de los componentes tecnológicos y legales de una estrategia CRM (base de datos de *marketing*, arquitectura y software de sistemas, adecuación de sistemas existentes, *call – contact center*, ley de “habeas data” o de privacidad de datos personales) a fin de garantizar el éxito del proyecto.

Si bien esta investigación de tipo exploratoria cualitativa, nos ha permitido observar que algunos de los pasos que se describen en el presente trabajo, han sido implementados de diferentes formas y de manera parcial por las compañías de servicios, se pretende que el mismo sea una guía práctica que integre todas los componentes a la hora de poner en marcha una estrategia CRM.

Este estudio, ha sido especialmente elaborado para aquellas empresas que convencidas de la responsabilidad social² que les compete, aspiran a lograr ser reconocidas por su aporte social, como así también por su forma silenciosa y responsable de hacer más digna y comfortable la vida de las personas que habitan los hogares de Mendoza.

Por tal motivo, en el Capítulo I, se da cabida al concepto de CRM según la óptica de distintos autores, exponiendo el marco de referencia utilizado, junto con su historia, los antecedentes y la justificación de su implementación. Complementariamente, en esta misma etapa se definirá el concepto de valor y satisfacción de los clientes, además de los objetivos a alcanzar a partir de la puesta en marcha de este proyecto.

En el Capítulo II, se exponen los fundamentos por los cuales se considera necesario la implementación de una estrategia de gestión de clientes en empresas de servicios públicos, mencionando sus limitaciones sobre la base de la regulación actual y describiendo el grado de conocimiento que poseen estas empresas sobre las características de CRM y la aceptación de los clientes respecto a la posibilidad de

² Ver guía de indicadores disponibles para que las organizaciones puedan autoevaluarse y determinar su nivel de responsabilidad social empresaria actual en http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores (19/12/10)

personalización de la relación actual, definiendo también el concepto de planificación estratégica, estrategia y pensamiento estratégico.

Complementariamente, se establecen las consideraciones previas a realizar la puesta en marcha de los módulos de implementación de CRM, la definición del concepto de aceptabilidad como adaptación al concepto de fidelidad y la descripción de la modalidad de entrevistas en empresas de servicios públicos y las características de entrevistas a clientes.

Posteriormente en el Capítulo III, se detallan los pasos a seguir en la implementación práctica de CRM, presentando una metodología de trabajo que facilite el análisis preliminar y posterior puesta en marcha. Teniendo en cuenta que en todo proyecto existen indicadores que pueden ser considerados factores de éxito o fracaso, mencionaremos aquellos que requieren observarse en forma permanente para poder controlar los elementos críticos del proyecto y el nivel eficiente de desarrollo.

En el presente estudio, también se analiza la evolución de CRM a partir de Internet y la telefonía móvil, y cómo a consecuencia de ello, se ha desarrollado un nuevo concepto denominado *e-CRM*.

Además, explicaremos los beneficios en términos cualitativos, precisando como considerar factores para un futuro análisis del recupero de la inversión realizada y el concepto de aquellos componentes tecnológicos y legales que forman parte de una estrategia CRM.

Por último, se reseña la importancia de diseñar Programas de Mejora Continua en las compañías, de manera de generar mecanismos de revisión sistemática de los procesos y recursos involucrados, que establezcan pautas para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios.

- **CAPÍTULO I - LA ESTRATEGIA CRM - *Customer Relationship Management***

1.1. - Definición de estrategia CRM

Si bien en la Argentina el concepto de CRM tiene casi diez años de vigencia, no se observa una aplicación masiva en empresas locales, sino más bien una utilización en forma aislada de algunos de sus componentes.

Mucho se ha escrito sobre el tema, particularmente en otros países más avanzados en el mundo de los negocios, escuchándose términos tales como “**cliente en el centro**”, “**relación uno a uno**”, “**marketing de diálogo**”, “**marketing relacional**” u otros similares.

Sin duda, estos términos han sentado precedente para concebir una evolución de estos conceptos, dando origen a la temática que nos ocupa. Con el propósito de acercarnos a una definición que nos guíe durante el presente trabajo, se expone una síntesis de aquellas enunciadas por Conde, Trabado y de la Torre³, correspondiente a distintos autores, las que además pueden contribuir a observar las diferencias y similitudes existentes según sea el enfoque dado:

- “CRM es una **estrategia de negocio** orientada a seleccionar y gestionar las relaciones con los clientes más valiosos, bajo una **cultura corporativa orientada al cliente.**” (*Ignacio González Domenech - Travel Club*)
- “Para llevar a cabo esta estrategia, las empresas deben implantar **procesos y tecnologías** que permitan la realización de interacciones con los clientes, **coordinadas e integradas** a través de todos los canales de contacto directo, oficinas, teléfono, *e-mail*, sitio web, etc.” (*Ponencia sobre CRM, ESIC*)

³ CONDE, A., TRABADO A. y DE LA TORRE, J. (2.010) *Customer relationship management*. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=11>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional, Icemd, España (05/12/10)

- “Es una **estrategia de negocio** basada en las tecnologías de la información, que permite llevar a cabo **acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes**. Desde el punto de vista tecnológico, representa los sistemas y arquitectura requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de los clientes con la empresa.” (*Ponencia sobre CRM, ESIC*)
- “CRM es una estrategia de futuro destinada a aportar valor a clientes, a empleados y a la empresa, que se basa en la revisión de planteamientos y procesos de negocio con soluciones tecnológicas específicas. Desde otra perspectiva, CRM es un conjunto de actitudes y aptitudes que distingue a las empresas que están auténticamente **centradas en el cliente**”. (*Price WaterhouseCoopers Consulting*)
- “Es el conjunto de estrategias de negocio, *marketing*, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes uno a uno, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del *marketing* de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerzas de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.” (*AeMR - Asociación española de marketing relacional*)
- “CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo **consiste en construir relaciones duraderas** mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, **añadir valor a la empresa y al cliente**.” (*Konrad Adenaure*)
- “CRM (*Customer relationship management*) es un nuevo enfoque de la comercialización basado en la gestión de las **relaciones individualizadas con el cliente**, para conseguir un **incremento** de los beneficios a través de una **oferta personalizada** del producto y/o servicio. Se basa en la utilización de la información

recogida **en la relación con los clientes, con objeto de establecer en la gestión con el cliente, el ciclo CRM:** identificar, diferenciar, personalizar, interactuar.” (EDS)

- “El CRM es un nuevo modelo y estrategia de gestión cuyo factor clave es **incrementar el valor percibido por los clientes** a través de una mejor atención de sus necesidades, teniendo como punto de partida la rentabilidad que estos nos ofrecen.” (Sergio Sentias, director de la división ERP de Strategy Consultors)

- “Básicamente **consiste en centrar tu modelo de negocio en el cliente** y dotar a tu empresa de las herramientas técnicas que permitan prestar un servicio y comunicación inmejorables. Este medio nos ofrece una oportunidad única para utilizar la tecnología en nuestro favor, y generar un conocimiento del cliente que difícilmente se alcanza en otros canales. Esto además de permitirnos crear mucho más valor, nos ayudará a crear una importante ventaja competitiva. Se trata de establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes. Es una estrategia de **negocio orientada a la fidelización de clientes.**” (Diccionario técnico realizado por Master-Net)

- “Es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar clientes a efectos de optimizar su valor a largo plazo. CRM requiere **una filosofía y cultura de negocios centrada en el cliente** para soportar efectivamente los esfuerzos de mercadeo, ventas y proceso de servicio. Las aplicaciones de CRM pueden habilitar una efectiva administración de las relaciones con el cliente, dándose por entendido que una empresa tiene el correcto liderazgo, estrategia y cultura.” (Definición oficial de www.CRMGuru.com)

- “CRM es la implementación de estrategias de negocios centradas en el cliente las cuales guían el rediseño de actividades funcionales lo que demanda reingeniería de los procesos de trabajo, lo cual es soportado pero no manejado, por tecnología CRM. Yo uso esta definición porque refuerza el entendimiento de que CRM es una reacción en cadena disparada por nuevas iniciativas estratégicas en lugar de algo que usted puede iniciar en el ámbito de procesos de trabajo o peor aun en el ámbito de tecnología.” (Dick Lee, CRM. Talk Guru)

- “Es un súper-conjunto de modelos de negocios, metodología de proceso y tecnologías interactivas para alcanzar y mantener altos los niveles de retención y referencia dentro de categorías identificadas de valiosos y crecientes clientes.” (*Mei Lin Fung. CRM Talk Guru*)
- “Es el conjunto de funciones relacionadas con la administración de las relaciones con el cliente. Incluyen las actividades necesarias para identificar, desarrollar y retener clientes fieles y rentables, acercando la empresa al cliente de manera mucho más eficaz.” (*Deloitte and Touche*)
- “Se trata de un modelo de gerencia que **pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la compañía**. CRM toma tecnología punta, integrando la planificación estratégica, técnicas de mercadeo y herramientas de mercadeo para construir relaciones internas y externas que incrementan márgenes de rentabilidad y productividad dentro de una compañía.” (*Jennifer Pratt*)
- “El CRM genuino es un **proceso de negocios**. Una correcta implementación requiere integrar las funciones de atención al cliente con las de administración.” (*Don Peppers y Martha Rogers, en su libro CRM*).

Frente a la variedad de definiciones y considerando el abordaje práctico que particularmente se realizará a lo largo de este trabajo, se adaptará la definición establecida por la Asociación Española de *Marketing* Relacional, combinándola con algunas ideas correspondientes a las definiciones descritas precedentemente y con algunos aportes personales:

- *CRM, es el conjunto de estrategias de negocio, comercialización, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación personalizada y valorada con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas.*

CRM va más allá de lo que se conoce como marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, personal de atención al

cliente, personal técnico y empresas asociadas) para crear y agregar valor a la relación empresa - cliente.

Expuesta esta definición, es importante aclarar que cuando hablamos de CRM, no nos estamos refiriendo específicamente a un software, un hardware, una página web, una nueva solución tecnológica, etc., sino más bien a una estrategia compuesta de complejas tareas que requieren integrar elementos tales como: procesos de negocios, cultura corporativa y tecnología, a fin de agregar valor a la mencionada relación empresa – clientes y generar nuevas oportunidades de negocios.

A continuación se presenta el esquema global de una estrategia CRM, describiendo sus componentes y aplicaciones, las cuales serán abordadas a lo largo de la presente investigación:

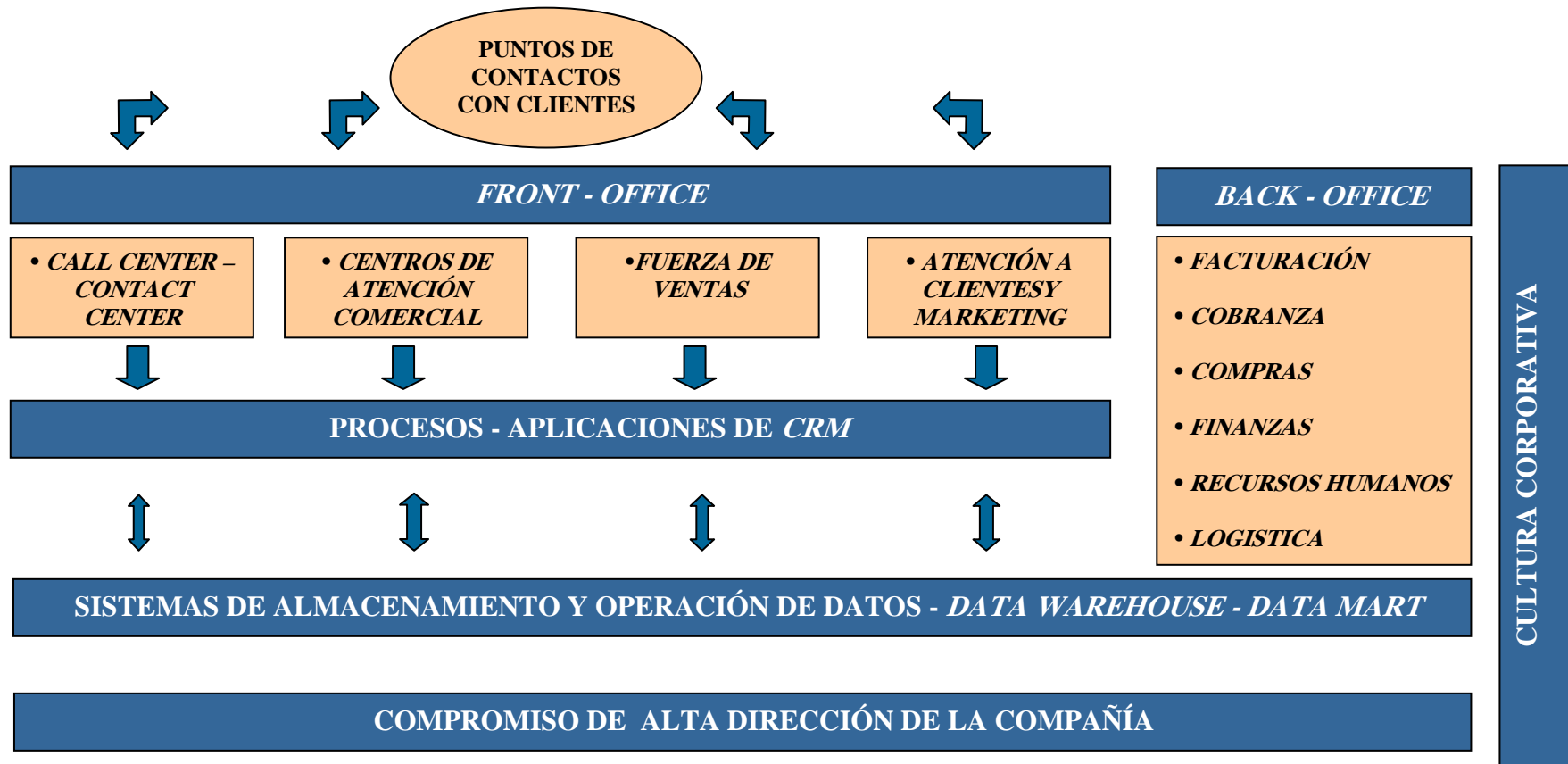


Figura Nº 1: Esquema global de estrategia CRM

Fuente: elaboración propia a partir de datos brindados por Icemd, 2.001

1.2. - Historia y antecedentes de CRM

Antiguamente, la característica más importante de las relaciones comerciales, era el contacto personal entre el vendedor y el comprador, quienes acordaban las condiciones de la operación frente a frente, existiendo un conocimiento mutuo de los beneficios que la otra parte esperaba.

Como sostiene Salvador Filiba en Revista Mercado, “el zapatero de la edad media solo necesitaba que sus clientes se acercaran al taller e indicaran con lujo de detalles las características del calzado que deseaban, y que luego él fabricaría para ellos”⁴.

El mismo autor nos remonta a los años de nuestra infancia, en los que tuvimos la oportunidad de conocer al almacenero del barrio, quien sabía nuestros gustos y necesidades a la perfección, administrando estos datos sólo desde una libreta o simplemente en su memoria. Esto era parte de nuestras vidas y siempre volvíamos a su negocio, debido a la confianza y el buen trato recibido.

Tiempo más tarde, hizo su aparición el *marketing* masivo creciendo al ritmo de la evolución de la publicidad en medios masivos. Los diarios, la radio y la televisión respectivamente, fueron los elementos que permitieron dicho desarrollo a través del tiempo.

Cuando comienza la expansión de los canales de distribución, el productor perdió el contacto con el comprador y en consecuencia para minimizar la falta de conocimiento del productor acerca de la realidad, gustos y preferencias de sus potenciales compradores, comienza a desarrollarse una herramienta útil como lo es la investigación de mercado.

Se generó entonces un nuevo esquema: el fabricante investigaba el mercado, luego tomaba sus decisiones de producción y creaba una red de distribución a fin de llegar a los puntos de venta que, con la ayuda de la publicidad, recibían la concurrencia del

⁴ FILIBA, S. (2001) *El nuevo marketing, como hacer la diferencia*. En: Revista Mercado, Argentina, N° 1007, 2001, pág. 135 – 140.

público para efectuar la compra de sus productos. En esta etapa, la consigna era producir y vender la poca variedad de productos, tratando de igual manera a todos los clientes.

Cuando el exceso de producción disminuyó el crecimiento, debido a la demanda de productos diferenciados por parte de los clientes, se utilizaron diversas tácticas para mantener la tendencia favorable y no perder participación del mercado. Algunas de ellas fueron el incremento de la inversión publicitaria y luego la aparición del *marketing* promocional con sus programas de compras a cambio de alguna promesa o premio.

En esta etapa, surge el *marketing* masivo segmentado. Las empresas a raíz de la posición exigente y la capacidad de elegir del consumidor, se abocan a servir a diferentes segmentos de clientes y por ende a satisfacer sus necesidades específicas.

Luego, con la aparición del *micromarketing* y el *geomarketing*, comienzan a utilizarse distintas técnicas de análisis de datos que permiten elaborar información útil, a fin de lograr en forma localizada un mayor número de ventas y determinar la ubicación más apropiada para la apertura de un nuevo centro de atención comercial.

En la actualidad, nos encontramos con un cliente cada vez más exigente que reclama productos más calificados y servicios con mayor valor agregado, en tanto que las empresas no realizan los esfuerzos necesarios para forjar relaciones duraderas con los mismos.

La conciencia de individualidad que han adquirido los clientes, conduce a las empresas a reorientar la forma de realizar *marketing* hacia el denominado *clienting*. La idea de esta experiencia, es hacer hincapié en el fortalecimiento de las relaciones que se generan en el contexto actual, donde el conocimiento de los clientes, el modo de comunicarnos, la calidez de la relación y la retención de los mismos pasan a ser elementos prioritarios.

La práctica del *clienting*, es posible mediante la realización de *marketing* relacional. Su principal reflexión se centra en la identificación de las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas, a través de las relaciones personales sostenibles en el tiempo, de manera rentable y con un marcado beneficio para las partes. El

marketing relacional tiene sustento en la explotación de las bases de datos, transformando los datos existentes en información útil para la compañía.

Es en esta instancia, es donde aparece la estrategia CRM como una opción de relacionarse estrechamente con el cliente, a partir de la cual es posible conocerlo, escucharlo y actuar proactivamente para crecer en conjunto.

Para ello, toda la organización desde el *back office* (tareas internas) hasta el *front office* (tareas que implican contactos externos) deben alinearse a esta estrategia que intenta llevar a la práctica el *marketing* uno a uno, arraigando el concepto de poner al cliente como centro del negocio.

1.3. - Justificación de una estrategia CRM

Adaptando la descripción realizada por Andradadas y Medal⁵, podemos decir que existen cuatro motivos básicos que impulsan a las empresas a poner en práctica una estrategia CRM:

a - El cliente es un bien escaso

Muchas empresas han comenzado a transitar su etapa de madurez, razón por la cual es cada vez más difícil acercarse a los escasos clientes, lo cual se debe a la incidencia de una serie de factores económicos que dificultan la llegada a los mismos.

Por tal motivo, la implementación de una estrategia CRM sugiere orientar la atención hacia un mayor conocimiento de sus clientes actuales, de tal manera de crear una relación de alto valor y una oportunidad para comercializar nuevos productos y/o servicios complementarios al naturalmente ofrecido por las compañías.

⁵ ANDRADAS, M. Y MEDAL, A. (2.010) CRM y e-CRM. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=11>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Icemd, España (05/12/10)

b - Necesidad de una comunicación efectiva

Según Andradas y Medal, las empresas sienten la necesidad de ir escalando posiciones en la pirámide de comunicación con sus clientes, transitando por las siguientes fases:

Fase 1: Formada por la comunicación de masas tradicional en la que el mensaje no está dirigido a un público en concreto, sino que se orienta al público en general, razón por la cual se utilizan medios masivos como los periódicos, revistas, televisión, etc.

Fase 2: Es el momento en que la comunicación está diseñada sobre la base del perfil de segmentos previamente establecidos por la empresa, teniendo en cuenta aspectos comunes de los individuos. En esta fase todavía se utilizan medios masivos y comienza a utilizarse un tipo de correo directo.

Fase 3: Surge el *marketing* directo, que no es más que la evolución de las etapas anteriores y consiste en una comunicación más personal y mucho más dirigida, utilizando soportes como el correo postal o electrónico y el teléfono.

Fase 4: Aparece la comunicación *one-to-one*, que se basa en un diálogo continuo entre la empresa y el cliente, utilizando medios como Internet, teléfono o contacto personal a través de la fuerza de ventas.

La empresa que quiera conocer con mayor detalle a sus clientes, debe pasar por las diferentes fases en busca de la comunicación personalizada, especialmente en los segmentos de mayor importancia definidos previamente. La implementación de una estrategia CRM, se basa en el uso y explotación de dicha comunicación personalizada, individualizada y efectiva entre el cliente y la empresa, respaldándose en el uso eficiente de los recursos.

c - Compartir el conocimiento del cliente en la empresa

Ya hemos citado anteriormente la importancia de generar un mayor conocimiento

de los clientes, consolidando y analizando los datos recopilados, como así también compartiéndolos a través de toda la empresa con el fin de crear valor para ambas partes.

A partir de estas premisas y considerando el costo y la dificultad de incorporar nuevos usuarios, todo el personal de la empresa, cualquiera sea su nivel jerárquico, debe tener acceso a la información recopilada sobre los clientes con el objeto de prestar un mejor servicio y lograr satisfacer sus expectativas (Adaptación de Andradás y Medal, 2.001:12).

La gestión de este conocimiento en el ámbito general en la empresa, sólo es posible a través de la adecuación de los sistemas actuales o la implementación de nuevas herramientas tecnológicas tales como software específico para CRM, el data warehouse y el data mining, conceptos que serán desarrollados en otro apartado.

d - Aumentar la rentabilidad anual

Para incrementar las utilidades y según la adaptación efectuada por Phillip Kotler respecto a lo establecido por Igor Ansoff⁶, las empresas pueden tener “un crecimiento intensivo” sustentado por una “estrategia de penetración de mercado, una estrategia de desarrollo de mercado o una estrategia de desarrollo de producto”. El autor menciona además que existen dos tipos de crecimiento más: un “crecimiento integral” conformado por una estrategia de adquisición de otros actores de la cadena productiva y un “crecimiento mediante diversificación” a través de la comercialización de nuevos productos/servicios en nuevos mercados diferentes al propio.

Cualquier acción comercial que una compañía desee efectuar, debe estar sustentada por un conocimiento preciso del segmento al cual se encuentra dirigida, a fin de saber cómo focalizar los esfuerzos para lograr los mejores resultados.

Con la implementación de CRM, es posible administrar todos los datos existentes en una base de datos, ampliando el valor de la misma, al agregar información proveniente de cada contacto realizado con el cliente, la cual será utilizada con el fin de direccionar los mensajes específicos a cada grupo de clientes.

1.4. - Concepto de valor y satisfacción del cliente

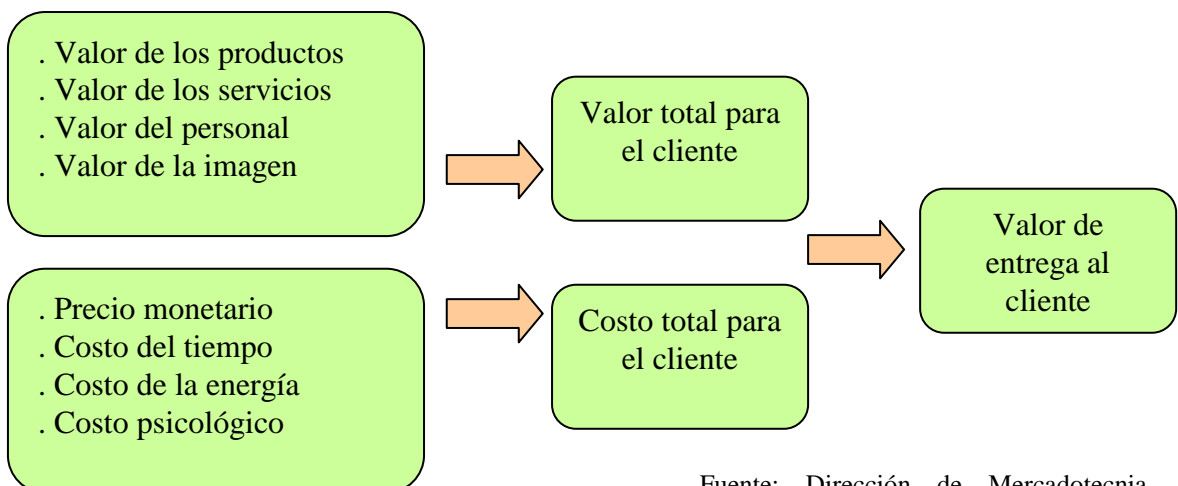
Considerando la cita frecuente de estos conceptos y a los efectos de unificar su interpretación, se ha considerado oportuno exponer definiciones aportadas por Philip Kotler⁷, las que han de ser de gran utilidad para comprender la esencia de CRM .

▪ Definición de valor

“El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que dichos consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular” (Kotler,1.996:37).

Kotler, cita una observación de Adam Smith de hace más de 200 años: “El precio real de algo es la maraña de dificultades para adquirirlo” (Kotler, 1.996:37). Es decir, se incluye el tiempo anticipado, la energía y los costos psicológicos en que incurre un cliente, los que sumados al costo monetario forman el concepto del costo total. El siguiente esquema, incluye los factores generales que conforman el concepto de valor agregado para el cliente:

Figura N° 2: Determinantes de valor agregado para el cliente



Fuente: Dirección de Mercadotecnia,
Philip Kotler, 1996.

⁶ KOTLER, P. (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México, Prentice Hall. Pág. 77.

⁷ KOTLER, P. (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México, Prentice Hall. Pág. 37

Si bien los clientes están sujetos a restricciones de diversa índole, la maximización del valor entregado es un marco de referencia útil que se aplica a muchas situaciones y da origen a conceptos valiosos, los cuales permiten afirmar que el comprador se forma un juicio de valor y actúa en consecuencia.

- **Definición de satisfacción**

“Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta al comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con respecto a las expectativas que éste genera” (Kotler, 1.996:40).

A raíz de esta definición surge el interrogante de conocer cómo se conforman las expectativas de los clientes, para lo cual se genera una posible respuesta preliminar, que afirma que las mismas se originan sobre la base de las experiencias previas al realizar las compras, con la recepción de comentarios realizados por amigos o personas referentes, y con la información adjunta que ofrecen los competidores.

El reto consiste en generar una cultura única en la empresa, de manera que todos los integrantes estén enfocados en complacer al cliente. Hoy las empresas, están obligadas a realizar un seguimiento de las expectativas de los clientes, del saber como se percibe el desempeño de las mismas, qué es lo que genera una satisfacción real de los clientes y de la competencia que pueda presentarse en este sector (especialmente al comercializar nuevos productos o servicios).

1.5. - Objetivos generales a alcanzar

Si bien se acepta lo expuesto por Andrada y Medal, en el presente estudio se han efectuado adaptaciones que consideran que los objetivos que una compañía de servicios públicos puede alcanzar con la implementación de una estrategia CRM, están directamente relacionados con el diseño de procesos de negocios más eficientes, con el uso de una tecnología adecuada a su esquema particular de comercialización y con la cultura organizacional de cada empresa generada por la visión de sus directivos.

En líneas generales, una estrategia CRM permite alcanzar algunos objetivos básicos tales como:

- **Facilitar la identificación de sus mejores clientes** a fin de que permita a los Departamentos de Comercialización de las empresas, diseñar y controlar campañas de *marketing* con metas y objetivos suficientemente respaldados en la información existente, generando perfiles de interés para sus representantes comerciales.
- **Mejorar los procesos de negocios y el manejo de cuentas de las organizaciones**, optimizando los mecanismos que facilitan la visualización de datos del cliente por distintos empleados en forma simultánea.
- **Establecer relaciones personalizadas con los clientes**, a fin de optimizar el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente maximizar los beneficios de la compañía, identificando los segmentos generadores de mayor rentabilidad de la compañía.
- **Almacenar en la base de datos**, nueva información referida a aspectos demográficos, psicográficos o comportamentales, aportada por el cliente en cada contacto personal o telefónico, además de la obtenida como respuesta a distintos campañas comerciales realizadas por la compañía, sin caer en la tentación de incorporar datos sin valor.

A partir de la descripción de los principales objetivos de una estrategia CRM, es posible mostrar los beneficios que pueden obtenerse con la puesta en marcha de esta estrategia de negocios (adaptación Andradadas y Medal, 2001:25):

1.5.1. - Beneficios a obtener :

Los beneficios a obtener al poner en funcionamiento una estrategia CRM, se concentran en tres categorías: disminución de costos, incremento de ventas y cambio favorable de imagen.

Según su instancia de concreción en el tiempo y el grado de prioridad establecido por cada empresa en particular, dichos beneficios pueden ser clasificados como de corto

o mediano plazo, y beneficios a obtener a largo plazo. A continuación, se describen brevemente:

a - Beneficios de corto y mediano plazo

- ✓ Identificación de nuevos segmentos e incremento de la información estadística relativa a los mismos, que permite diferenciar e individualizar a cada cliente según grupo de pertenencia.
- ✓ Incremento de valor en la relación empresa – cliente a través de un trato personalizado y diferencial con sus clientes, encontrando en su compañía un contacto sensible que contempla sus necesidades específicas de reconocimiento: “me conocen”, “saben quién soy”, “me recuerdan” o “saben qué necesito” (este incremento de valor, surge de la identificación y eliminación de malos tratos, estimando una mejora significativa en el nivel de satisfacción en los primeros años del proyecto).
- ✓ Optimización de los procesos de relación con los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Incremento en las de ventas por un mayor consumo específico debido al diseño de acciones comerciales más dirigidas (aplicación de técnicas de *marketing* uno a uno), que propongan diseñar soluciones al cliente, capaces de optimizar su ecuación de consumo, según sea el segmento al cual pertenezca.
- ✓ Reducción de costos de comercialización

b - Beneficios a largo plazo

- ✓ Desarrollo y comercialización de otros productos o especialmente diseñados para cada segmento (podría ser de corto plazo en algunos sectores).
- ✓ Reposicionamiento de las empresas (incremento de percepción positiva de los clientes), consecuentemente de toda la sociedad.
- ✓ Obtención de una posición diferencial con respecto al resto de las empresas.

1.5.2. - Rendimiento de la inversión

Hasta ahora se han mencionado sólo aquellos elementos cualitativos de CRM, que describen la estrategia en forma general y sin grado de detalle, las ventajas de su aplicación. Pero esto debe ser complementado con el rigor de atributos cuantificables, que faciliten la medición del retorno de la inversión (*ROI = Return of investment*), es decir la rentabilidad que obtenemos de los recursos invertidos en la actividad de aplicar una solución CRM y que aporten datos para la toma de decisiones relacionadas con la aprobación o continuidad del proyecto.

Según establecen Andradás y Medal en su trabajo de investigación (adaptación de Andradás y Medal, 2001:25), para efectuar el cálculo del ROI deben efectuarse las siguientes consideraciones para efectuar el cálculo de las variables intervinientes:

- “Ventas

Se obtiene tomando la cifra del cambio en las ventas (provenientes del aumento de consumo específico impulsados por campañas comerciales y/o la comercialización de productos o servicios complementarios al de la actividad de cada empresa, mencionados oportunamente en apartados anteriores) y se le resta todo concepto externo que pueda afectar directamente a dichas ventas, que además no estén asociados con utilización de la solución CRM. Si la variación de ventas es positiva, superior a todo concepto externo, ello implica que una estrategia CRM ha tenido influencia positiva en el incremento de las ventas.” (Adaptación de Andradás y Medal, 2.001:26).⁸

- Costo de ventas

“Se obtiene de la diferencia entre los costos de las ventas previos a la implementación de la solución de CRM y los costos de las ventas una vez implementada la misma.” (Adaptación de Andradás y Medal, 2.001:26).⁹

⁸ ANDRADAS, M. Y MEDAL, A. (2.010) CRM y e-CRM. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=11>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Icemd, España.

⁹ ANDRADAS, M. Y MEDAL, A. (2.010) CRM y e-CRM. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=11>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Icemd, España.

- Intangibles

“Esta es la variable que presenta mayor inconveniente al calcularla, debido a que hay que cuantificar incrementos en la satisfacción de los empleados y de clientes además de otras variables cualitativas. La única forma de cuantificarla, es realizando periódicamente encuestas de satisfacción que permitan establecer indicadores del valor y los beneficios aportados por la implementación de una estrategia CRM. A modo de ejemplo, se propone relacionar los indicadores obtenidos con la disminución de reclamos, con el costo de resolver los mismos, a partir de la implementación de una estrategia CRM” (Adaptación de Andradás y Medal, 2.001:26).¹⁰

- Inversión/Costos de CRM

Se refiere a la inversión en hardware y software, costo de consultores para la implementación (si los hubiera) o en su defecto, costo de diseño y adaptación del sistema actual de las compañías, del entrenamiento de su fuerza de ventas, de las modificaciones efectuadas en los sistemas o en relación al mantenimiento anual de una aplicación nueva, así como “a todos aquellos otros costos relacionados con la solución CRM” (Adaptación de Andradás y Medal, 2.001:26).¹¹

¹⁰ Ídem

¹¹ Ídem

• CAPÍTULO II - Estrategia CRM en empresas de servicios públicos de Mendoza

2.1. - Servicios públicos – Descripción general

Desde la óptica de Patricia Martínez en el libro *Los Servicios Públicos. Régimen Jurídico actual*, “lo que define la presencia de un servicio público es la satisfacción de una necesidad o un interés general. Esto constituye el fin de su creación, justificación de toda la actividad del Estado. Estamos en presencia de un servicio público cuando los poderes públicos asumen la satisfacción de una necesidad o intereses general.”¹²

Para ampliar este concepto, la autora indica que “toda declaración de servicio público significa que tal actividad queda incorporada al quehacer del Estado y excluida de la esfera de acción libre de los particulares.” (Martínez, 1.994:119).

En dicha obra, se describe que por medio de la Ley de Reforma del Estado (Ley 23.696), se definió transferir al sector privado la gestión de los servicios públicos al sector privado, indicando que el proceso tenía como objetivo ampliar el “ámbito de la libertad de mercado y la iniciativa empresarial.” (Martínez, 1.994:123)

En dicha Ley, se mencionaba que las empresas públicas estaban “mal administradas”, con situaciones económicas - financieras graves y servicios ineficientes que afectaban al usuario, por lo cual se proponía efectuar la privatización y participación del capital privado en los servicios públicos del país.

Asimismo, aclara que esta transferencia denominada “concesión”, es el “acto mediante el cual el Estado encomienda a una persona – individual o jurídica, privada o pública-, por tiempo determinado, la organización y funcionamiento de un servicio público; dicha persona denominada “concesionario”, actúa a su propia costa y riesgo, percibiendo por su labor la retribución correspondiente, que puede consistir en el precio pagado por los usuarios o en subvenciones y garantías otorgadas por el Estado, o en

¹² SARMIENTO GARCÍA, J. – FARRANDO, I. – URRUTIGOITY, J. – MARTÍNEZ, P. – POSE, G. – BUJ MONTERO, M. – PRITZ, O. – ÁBALOS, M. – VICCHI, J. – GONÁLEZ DE AGUIRRE, M. (1.994) *Los Servicios Públicos. Régimen Jurídico actual*. Argentina, Ediciones Depalma.. Pág. 119

ambas cosas a la vez. Tal es la noción generalmente aceptada por la doctrina.” (Martínez,1.994:130)

Con la instrumentación de la Reforma del Estado, este último de ja de ser el prestador, concediéndolos al sector privado, reservando las funciones de control y fiscalización a través de la creación de los Entes Reguladores. De esta manera se comienzan a discriminar con claridad dos funciones que aparecían difusas, la prestación y el control del servicio.

Lo cierto es que hoy a más de quince años de estos hechos, las empresas de servicios públicos han logrado un posicionamiento heterogéneo vinculado a su prestación, desarrollando avances importantes en muchos casos y denotando puntos débiles que requieren ser atendidos con celeridad en otros (tal es el caso de la nueva empresa de distribución de agua AySAM (ex O.S.M., denominación que se mantendrá en el presente estudio, dada su reciente estatización).

Si bien la definición de servicio público tiene un alcance muy amplio producto de la imprecisión de su concepto (“propio” o “impropio”¹³, relacionados con actividades industriales o comerciales), es importante aclarar que la presente investigación solo será abordada desde la óptica de servicio “propio” relacionado con la concesión de distribución de energía eléctrica, gas natural, comunicaciones y agua potable.

2.2. - Regulación de los servicios públicos

Existen algunos condicionamientos que establece la regulación de los servicios públicos, respecto a las exigencias de eficiencia y calidad de prestación de los servicios, fiscalizar la fijación de precios justos y razonables, asegurar el libre acceso, igualdad y uso generalizado, como así también respecto a la oportunidad de comercializar nuevos productos o servicios por parte de las empresas prestatarias.

¹³ En ambos casos se trata de lograra satisfacción a necesidades colectivas, pero en el caso de “servicio público propio” el estado lo presta directamente o lo concede , mientras que en el caso de “servicio público impropio”, tan solo lo reglamenta.

Por tal motivo, para comprender el nivel de incidencia de esta regulación en el campo de implementación de CRM para las empresas licenciatarias, es importante aclarar que los entes reguladores en la Argentina han aparecido como fruto de la necesidad de controlar a prestadores de servicios públicos, sean concesiones o licencias, conformando un mapa de entes reguladores bastante heterogéneo. Cada uno de ellos posee su propio sistema, lo que conduce a la existencia de diversos regímenes jurídicos que comparten características comunes.

Además, como consecuencia del intervencionismo estatal de la economía a partir del año 1.930, la Argentina vio resurgir una gran cantidad de entes reguladores de distintas actividades económicas.

Hoy, cuando nos referimos a los entes reguladores, aludimos genéricamente a aquellos originados a partir del proceso de las privatizaciones iniciado en 1.989 tales como la C.N.C. – Comisión Nacional de Comunicaciones, el E.N.A.R.G.A.S – Ente Nacional Regulador del Gas, el E.P.R.E. – Ente Provincial Regulador de la Electricidad en el orden nacional y el E.P.A.S. – Ente Provincial del Agua y de Saneamiento, estos dos últimos en el orden provincial, los cuales ejercen control sobre Telefónica, Ecogas, Edemsa, Cooperativa Eléctrica de Godoy Cruz y Obras Sanitarias respectivamente. En un concepto amplio, los mismos fueron creados por leyes o decretos bajo una forma descentralizada, de tal manera que regulasen con plenitud de funciones, una actividad determinada, la cual ha sido declarada como servicio público como es en nuestro caso de análisis.

Los entes reguladores cumplen una serie de funciones orientadas a de regulación administrativa y técnica, control, fiscalización y verificación en relación al servicio controlado, conforme a la normativa vigente. A continuación se resumen algunas de las potestades de dirección y control descriptas por Patricia Raquel Martínez:

- a) “Facultad para dictar los reglamentos y aprobar las normas de los servicios
- b) Aprobar las tarifas y control del beneficio de los inversores
- c) Fijar las condiciones técnicas para cada tipo de servicio

- d) Control de costos
- e) Control de bienes afectados al servicio
- f) Control sobre la adecuación y eficiencia de los equipos o plantas de producción
- g) Facultad de determinar las áreas de servicio
- h) Fijación de un sistema de contabilidad normalizada y de sus reglas de funcionamiento
- i) Control patrimonial sobre sus bienes
- j) Aprobación previa de los presupuestos y planes de inversión
- k) Aprobación previa de la transferencia de capital y de las condiciones en la que se hacen
- l) Control sobre la identidad y titularidad de empresa encargada del servicio
- m) Potestad de inspección y vigilancia”¹⁴

Asimismo, los entes reguladores tienen a su cargo las siguientes actividades y obligaciones:

- Aprobación de planes de mejoras y expansión
- Prevención de conductas monopólicas
- Protección del medio ambiente, propiedad y seguridad pública
- Intervención en cuestiones contractuales

¹⁴ SARMIENTO GARCÍA, J. – FARRANDO, I. – URRUTIGOITY, J. – MARTÍNEZ, P. – POSE, G. – BUJ MONTERO, M. – PRITZ, O. – ÁBALOS, M. – VICCHI, J. – GONÁLEZ DE AGUIRRE, M. (1.994) *Los Servicios Públicos. Regimen Jurídico actual*. Argentina, Ediciones Depalma.. Pág. 142 - 146

- Establecimiento de restricciones al dominio
- Actuación en sede judicial
- Percepción de tasas
- Dar asesoramiento
- Dar publicidad
- Informar al ministerio del cual depende
- Deber de confiabilidad

Después de introducir estas nociones básicas que permiten abordar la regulación de los servicios públicos, es posible efectuar algunas consideraciones sobre el punto referido a la facultad de prevención de conductas monopólicas de dichas empresas.

La comercialización de otros productos o servicios complementarios al naturalmente ofrecido por las compañías, puede generar planteamientos de disconformidad por parte de cámaras de comerciantes, asociaciones y otras entidades, argumentando posible caída en sus ventas como consecuencia de una competencia desleal (precios de venta más bajos u abusos de posición dominante en el mercado).

Sin embargo, la idea es ofrecer un servicio integral a los clientes, de manera voluntaria, contemplando la calidad y seguridad demandada por los mismos, dentro del marco regulatorio de la actividad y el de la ley de defensa de la competencia (Ley 25.156).

La evolución observada en los mercados y en el modo de realizar negocios durante estos últimos años, demanda que las empresas de servicios definan políticas acordes a la mayor exigencia de los clientes, modificando aquellos esquemas comerciales que fueron altamente positivos al momento de su privatización pero que hoy requieren ser actualizados.

2.3. - Planificación estratégica, estrategia y pensamiento estratégico

Conocidas son las ventajas para una empresa en marcha, de contar con una adecuada planificación estratégica, a fin de poder delinear sus acciones de cara a un futuro dinámico y en cierta manera impredecible.

Independientemente del sector en el que se encuentra una determinada organización, la misma debe intentar orientarse hacia oportunidades económicas atractivas y a un eficiente control de costos, como así también adaptando sus recursos y su conocimiento del negocio en pos de lograr un crecimiento y una rentabilidad apropiada, en convivencia con la coyuntura actual que pueda afectarlas (ej.: escenario de tarifas congeladas en empresas de distribución de gas natural).

En tal sentido, es de vital importancia precisar en el marco del proceso de planificación, cual es la misión, visión, valores de la empresa, analizar exhaustivamente las variables que intervienen en su entorno externo (amenazas y oportunidades visibles), realizar un análisis introspectivo (identificando sus fortalezas y limitaciones), definir sus objetivos estratégicos (desde las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos y del aprendizaje), formular sus estrategias (corporativas, de negocios y funcionales), establecer programas específicos de acción (con sus correspondientes responsable y presupuestos) y monitorear el desarrollo de todo lo expuesto a través del diseño de indicadores.

Sin embargo, al referirnos a la formulación de estrategias de la organización, se hace necesario efectuar algunas aclaraciones relacionadas con este concepto, dada sus múltiples interpretaciones. Más allá de la amplia exposición realizada por diversos autores, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse, las cuales se describen a continuación:

“Estrategia como plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como táctica

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como pauta

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como posición

La estrategia de tomar cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno y de una manera determinada.

Estrategia como perspectiva

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder, es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.”¹⁵ El autor lo sintetiza en la siguiente frase: “Las estrategias son planes para el futuro como patrones del pasado”¹⁶.

Estrategias deliberadas y estrategias emergentes

Paralelamente a lo expuesto sobre la importancia de una planificación, es importante mencionar lo que Henry Mintzberg describe como la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes", aclarando que si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante e igualmente lógico, es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Esto es, que las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación

¹⁵ MINTZBERG, H., BRYAN QUINN, J., VOYER, J., *El Proceso Estratégico - Conceptos, Contexto y Casos -Edición breve.* Pearson Prentice Hall, México, 1997, Pág. 120. En :

[http://books.google.com.ar/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA120&lpg=PA120&dq="Destreza+en+la+estrategia](http://books.google.com.ar/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA120&lpg=PA120&dq=) (05/12/10)

cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.”¹⁷

Considerando lo expuesto en párrafos anteriores, entendemos que es posible definir en forma simple el concepto de estrategia como: **la modalidad de desplazamiento de una compañía desde una posición actual a una posición futura definida como objetivo.**

Sin embargo Garrido indica que, “la formulación de una estrategia no es una tarea simple, confundiendo la planificación y el diseño estratégico con el pensamiento estratégico”¹⁸. Además de ello, nos describe que el pensamiento estratégico es equivalente al ADN de la planificación estratégica, indicando que “es comparable a la inspiración musical que luego es transportada por la partitura” (Garrido, 2.009:16), indicando que, “cuando nos ocupamos del pensamiento estratégico, nos ocupamos de la esencia musical y no solo de su partitura (la planificación)” (Garrido, 2.009:16), manteniendo constantemente el equilibrio entre la intuición y la razón. Resalta la gran responsabilidad de los líderes de la empresa, para promover el desarrollo del pensamiento estratégico y delinear así, la posición de las compañías de servicios en el mediano y largo plazo. Asimismo, explica que el plan estratégico será la herramienta para comunicar con claridad la forma de implementar la estrategia.

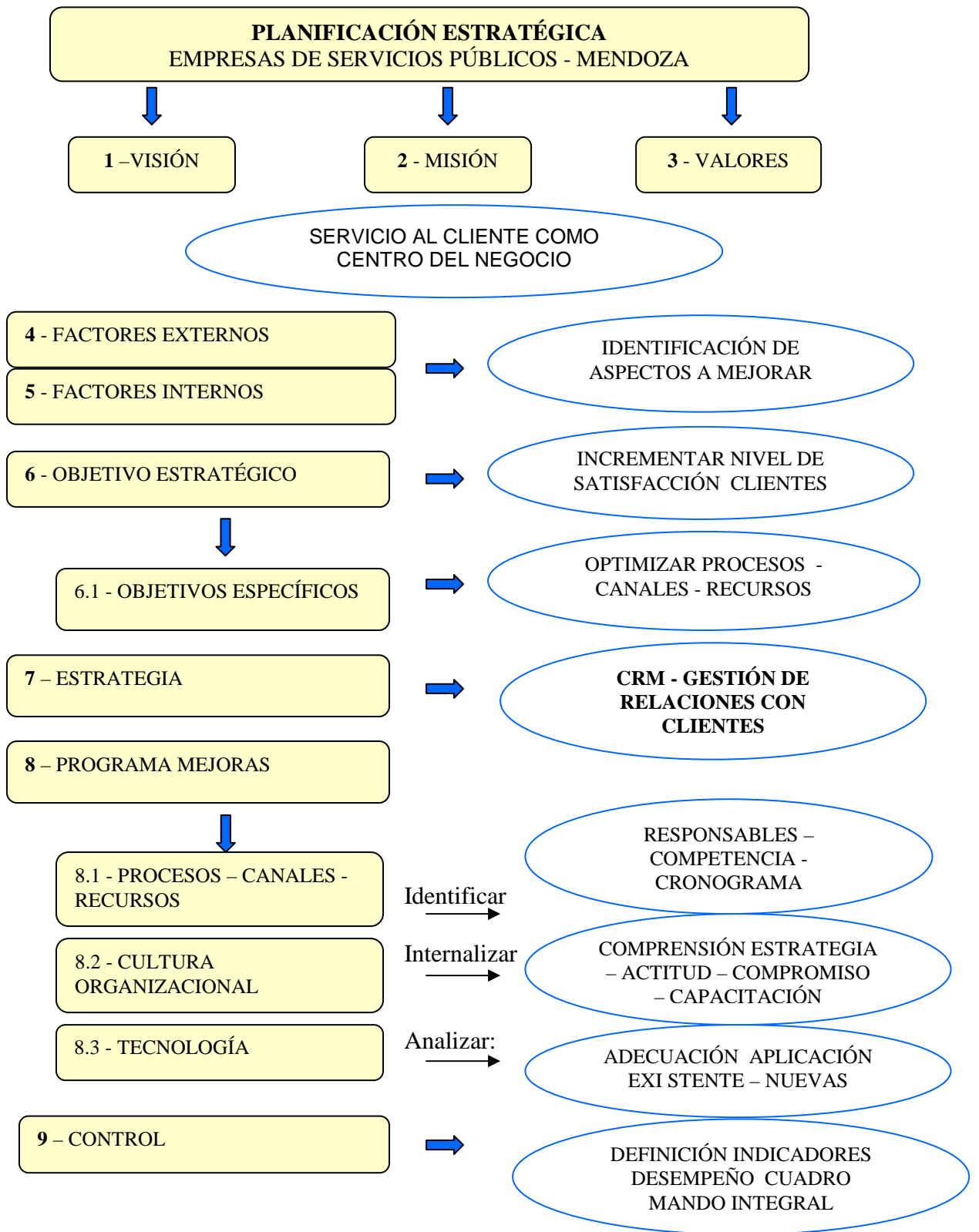
Interesante también es aclarar que “el pensamiento estratégico es más que un solucionador de problemas, dado que busca anticiparlos y, por ende, superarlos, sortearlos o bien eliminarlos antes de que se conviertan en problemas reales” (Garrido, 2.009:27). El autor indica que para desarrollar una actitud dinámica y activa que sirva como patrón mental de pensamiento estratégico, de manera de facilitar la acción de “pensar para después planificar”, es necesario potenciar las siguientes capacidades: acumulación e integración de información, aprendizaje continuo, tolerancia al fracaso y autoconfianza. En el marco de lo expuesto sobre el pensar estratégicamente, se describe el esquema de vinculación entre el concepto de planificación estratégica y el de estrategia CRM:

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

¹⁸ GARRIDO, F. (2.009). *Pienso, luego planifico*. Chile, Colección libros de la Empresa. Pág. 16

Esquema de vinculación entre planificación estratégica y estrategia CRM



Fuente: elaboración propia

Atento a que en toda empresa prestadora de un servicio público, la formulación de ciertos tipos de estrategias se encuentran condicionadas por el marco regulatorio que las rige, como así también por la coyuntura regional y el escenario de la política actual, en el presente estudio intentaremos demostrar que a pesar de no contar con la existencia de “un otro” como competidor (Garrido, 2.009:23), es necesario entender que debe librarse una constante medición “contra uno mismo”, como fiel reflejo de lo que la sociedad espera.

En tal sentido, para abordar este motivador desafío, describiremos la forma de vincular el pensamiento estratégico abstracto con la implementación operativa de una estrategia de negocio o estrategia funcional como *CRM*.

A continuación se presenta el esquema global de una estrategia *CRM*, aplicada en empresas de servicios públicos, describiendo sus componentes y aplicaciones, algunas de las cuales serán abordadas a lo largo de la presente investigación:

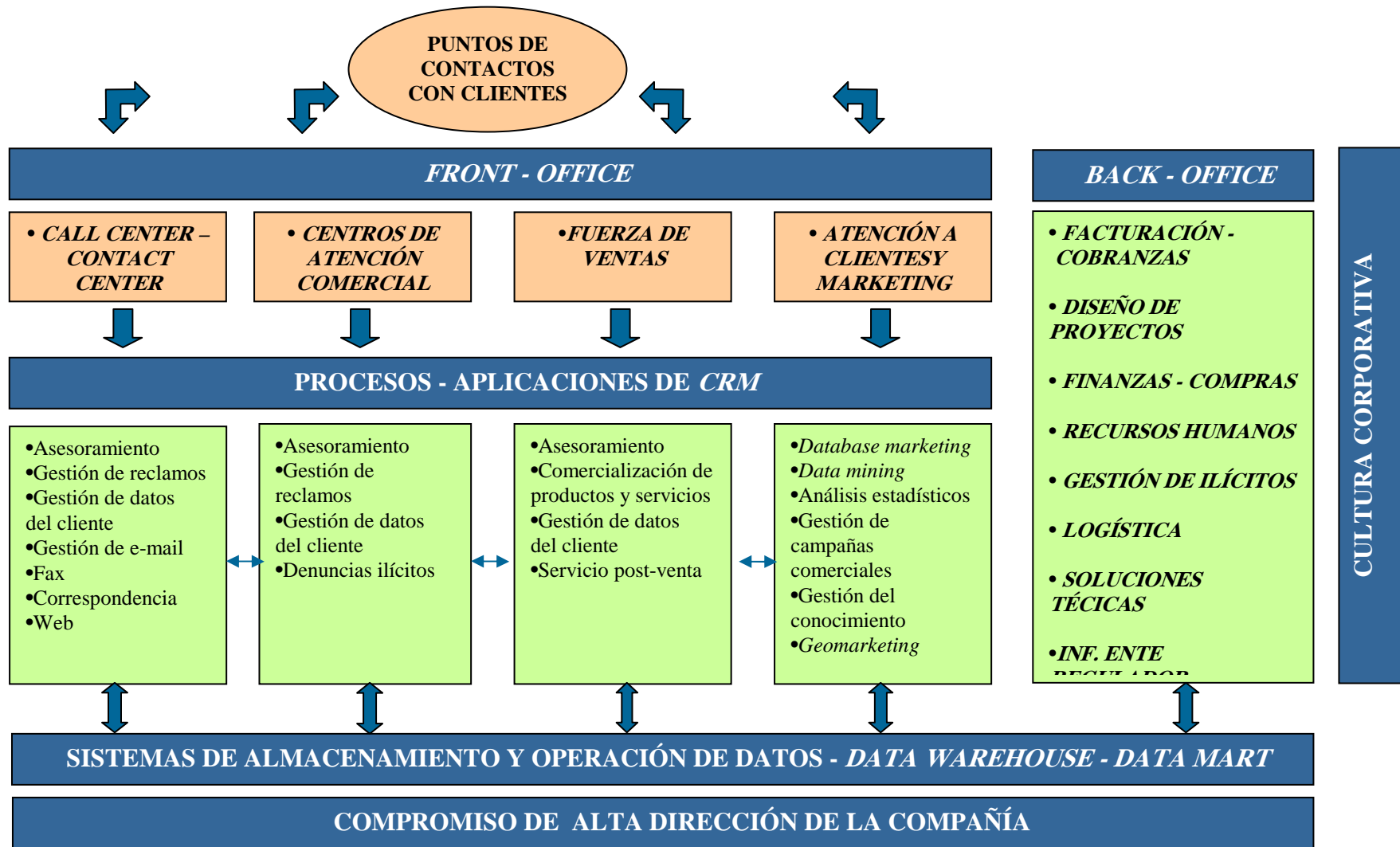


Figura N° 2: Esquema de estrategia CRM - Servicios públicos

Fuente: elaboración propia a partir de datos brindados por Icemd, 2.001

2.4. - Justificación de una estrategia CRM en empresas de servicios públicos

Desde el momento de su privatización, ha sido prioritario para las empresas de servicios públicos desarrollar su mercado, incorporando año a año una mayor cantidad de clientes y así lograr los objetivos fijados en sus proyecciones anuales.

Sin embargo, la situación actual por la que está atravesando nuestro país, ha limitado la posibilidad de que las compañías efectúen nuevas inversiones, restringiendo además las líneas de financiación existentes para la construcción de obras y/o compras de equipamiento complementarios, que permiten a los clientes potenciales acceder a la conexión de los servicios en su vivienda (Ej.: “Plan Tenga Gas” de Ecogas para financiar ejecución de obras para gas natural o plan de pago propuesto por Telefónica para el pago de la línea en 6 cuotas bimestrales), razón por la cual las mismas se enfrentan con nuevos escenarios que exigen observar la situación de manera diferente.

No obstante ello y tal como se ha realizado hasta ahora en la mayoría de estas compañías, la calidad del servicio, la calidez en la atención y la predisposición de escuchar a los clientes, deben ser mantenidas y reforzadas aún en estos momentos de dificultad económica.

Las empresas de servicios públicos, deben perseverar en la obtención de un mayor acercamiento a los clientes, intentando mantener los logros obtenidos y trabajando en pos de una posición favorable respecto a la percepción que la sociedad posee de cada una de ellas.

Dirigir la vista hacia el conocimiento de los clientes actuales y su mercado potencial, surge como una oportunidad para agregar valor a la relación con los mismos, conocer sus hábitos de consumo, la modalidad de contacto de preferencia, como así también para obtener ventajas económicas, provenientes de la retención de cada cliente en lugar de realizar esfuerzos para la adquisición de uno nuevo.

Por otra parte, el seguir de cerca el comportamiento de los clientes propios de la compañía, también permite observar y conocer los motivos de su alejamiento, utilizando diferentes indicadores que pueden ser diseñados para graficar cada situación.

Adaptando la descripción realizada por Andradadas y Medal¹⁹, podemos decir que las consideraciones efectuadas en el capítulo anterior, en cuanto a la justificación de implementar una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos, aplican de la siguiente manera:

Al mencionar el apartado 1.3 de capítulo I que el cliente es un bien escaso, es importante destacar que con el incremento de la cantidad de clientes conectados en las últimas décadas, el mercado potencial atendible de las empresas de servicios públicos, ha comenzado a transitar su etapa de madurez, razón por la cual es cada vez más difícil acercarse a los escasos clientes con posibilidad de conexión.

Tal como se mencionara precedentemente, esto se debe a la incidencia de una serie de factores económicos que dificultan la realización de las inversiones complementarias que deben realizar los clientes para obtener el servicio, como así también a la facilidad de sustitución de algunos de estos servicios por alternativas ofrecidas dentro de un rango similar de precios y calidad (Ej.: sustitución de gas natural por gas envasado, línea telefónica fija por telefonía celular, agua potable de red por agua almacenada en cisternas proveniente de diversos distribuidores).

Por tal motivo, la implementación de una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos, sugiere orientar la atención hacia un mayor conocimiento de sus clientes actuales, de tal manera de crear una relación de alto valor y una oportunidad para comercializar productos y/o servicios complementarios al naturalmente ofrecido por estas compañías.

No obstante ello, los comentarios efectuados se realizan desde el supuesto que las empresas de servicios públicos, dentro de las propias restricciones de su marco regulatorio, tengan la posibilidad de comercializar dichos productos y/o servicios complementarios.

¹⁹ ANDRADAS, M. Y MEDAL, A. (2.010) CRM y e-CRM. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=11>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Icemd, España (05/12/10)

Asimismo, también se hizo referencia en el apartado 1.3 de capítulo I , que el aumento de la rentabilidad anual justificaba plenamente la aplicación de una estrategia *CRM* en distintas compañías.

En este sentido podemos mencionar que existen posibilidades para que las empresas de servicios públicos, puedan crecer económicamente solo a través algunas de las estrategias mencionadas para poder incrementar sus utilidades (probablemente las que se derivan del “crecimiento intensivo” (Kotler P, 1.996:77), dada las restricciones que pueden establecer los marcos regulatorios que las rigen.

2.5. - Estrategia *CRM* en los servicios públicos

Como se mencionó en apartados anteriores, la implementación de una solución *CRM* involucra a toda la organización y a todos sus procesos, con vista a agregarle valor a la relación con el cliente y crear nuevas oportunidades de negocios. En función de ello y adaptando parcialmente algunos de los conceptos vertidos por Andrada y Medal (Andrada y Medal, 2.001:13), es de vital importancia contemplar la incidencia que tendrá la estrategia *CRM* sobre los siguientes aspectos:

- Mercados y clientes

Es posible que el mercado pueda verse en ciertos aspectos impactado frente a la puesta en marcha de *CRM* en empresas de servicios públicos, fundamentalmente por la posibilidad de identificar y seleccionar aquellos clientes que generan mayor o menor rentabilidad, según sea el interés comercial y la capacidad operativa de las empresas.

Independientemente de que por ley las empresas de servicios públicos deben garantizar la prestación a todos los usuarios, es posible que pueda existir una tendencia natural de dirigir la atención a los clientes más rentables o hacia aquellos que presenten una potencialidad importante para ofrecer nuevos productos o servicios. Es por ello que en este punto, deben formular las siguientes preguntas:

- ¿hacia dónde se pueden dirigir los esfuerzos de la compañía?

- ¿cuál es la tendencia en el sector de los servicios públicos?
- ¿le interesa al cliente recibir algún tipo de servicio adicional al ofrecido naturalmente por la propia compañía?

- Productos y servicios

La información suministrada por los clientes en los múltiples contactos con la empresa, permite a los departamentos de desarrollo y comercialización, generar mejoras y cambios en los productos o servicios, ajustándolos a las necesidades y demandas de los clientes. En tal sentido, es necesario preguntarse:

- ¿qué están solicitando directa o indirectamente los clientes?
- ¿lo permite la regulación actual?
- ¿cómo reaccionarán los comerciantes minoristas proveedores de artefactos o servicios?

- Canales de comercialización

Los nuevos canales de comercialización que puedan crearse para la insertar nuevos productos o servicios (en la medida que el marco regulatorio lo permita), deben generar una imagen de solidez y de confianza ante los clientes (Ej. Alianza de Speedy de Telefónica con DirecTV). La estrategia CRM ayudará a los clientes a seleccionar aquellos que sean más óptimos para satisfacer sus necesidades. Respecto a este elemento deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿qué canales serán los más aceptados por los clientes?
- ¿está alineada la política de la compañía a dichos esquemas?
- ¿debe realizar grandes inversiones para satisfacer la demanda?

- Imagen de las empresas de servicios públicos

Las empresas prestadoras de servicios públicos que no posean una estrategia CRM o no utilicen aplicaciones CRM, desde cierta perspectiva pueden encontrarse en desventaja frente al resto, ya que en un contexto de monopolio natural siempre existen comparaciones entre las mismas.

Si bien es claro que una estrategia de gestión de relaciones con los clientes debe ser diseñada para incrementar la satisfacción del cliente y también coloca a las organizaciones en una posición importante en el ranking de calidad de servicio, elaborado por algunos entes reguladores y consultoras especializadas.

Al respecto, se comenta como ejemplo el caso del Ente Nacional Regulador del Gas - ENARGAS, que en el año 2.000 estableció en forma definitiva un Sistema de Control mediante los denominados Indicadores de Calidad del Servicio. Estos indicadores permiten simular la gestión de las distribuidoras en mercados competitivos.

Oportunamente, se establecieron valores de referencia para cada indicador, de observancia obligatoria para las distribuidoras de gas natural en el país, cuyo alcance impulsó a la realización de inversiones complementarias a los fines de cubrir las nuevas exigencias.

Los indicadores establecidos comprenden aspectos técnicos y comerciales, siendo su cantidad y nivel de exigencia, superior a los existentes en otros sistemas similares vigentes en países desarrollados. A continuación se presenta una breve descripción:

a- Indicadores de Calidad del Servicio Comercial

Estos índices evalúan la gestión de las empresas distribuidoras de gas natural en todas aquellas actividades en las que interaccionan con sus clientes y con terceras personas tales como: gestión de facturación, inconvenientes en el suministro de gas domiciliario, gestión de prestaciones, reclamos ante las licenciatarias y demoras en la atención telefónica de reclamos.

b- Indicadores de Calidad del Servicio Técnico

La calidad del servicio técnico de las distribuidoras de gas natural, se evalúa basándose en indicadores que reflejan el nivel de seguridad, confiabilidad, mantenimiento o capacidad de reserva del sistema tales como: indicadores de continuidad del servicio, de protección ambiental y de operación – mantenimiento.

Las preguntas que surgen después de este punto y en el marco de un análisis de *benchmarking*, son las siguientes:

- ¿ qué podemos aprender de las demás empresas de servicios?
- ¿ qué actitudes/propuestas de la otras empresa de servicios valoran los clientes?
- ¿ es posible adaptar ciertos elementos diferenciadores en nuestra compañía?

2.6. - Consideraciones previas a la implementación de CRM

Antes de crear los espacios necesarios para concretar un nuevo esquema de comercialización que beneficie a todas las partes intervinientes, es importante efectuar un relevamiento de la situación actual por la cual atraviesan las empresas de servicios públicos, a fin de tener un diagnóstico preciso de los factores más importantes a considerar previo a la implementación de CRM a fin de evitar errores.

En tal sentido, es necesario comprender que existe un conjunto de factores que inciden directa e indirectamente en la decisión de poner en marcha una estrategia CRM, razón por la cual debe estudiarse la relación entre las mismas y su grado de variabilidad, a los efectos de minimizar el riesgo de emprender un proyecto deficiente o sin una rentabilidad adecuada. Estos factores se encuentran vinculados con el macroambiente de las empresas de servicios públicos, su performance actual, la identificación del grado de conocimientos de sus clientes y la determinación de una propuesta de valor, conceptos que se describen a continuación:

2.6.1. - Consideraciones sobre el macroambiente

Las compañías de servicios públicos y sus clientes, conviven en un macroambiente en el que confluyen fuerzas y tendencias generadoras de nuevas oportunidades con constantes desafíos. Estas fuerzas presentan factores susceptibles de ejercer influencia a la hora de decidir implementar una estrategia CRM, razón por la cual las compañías tienen que contemplarlos en forma individual (ya que su importancia difiere para cada organización) y con el máximo nivel de detalle, a fin de evitar la realización de esfuerzos innecesarios en la etapa de implementación de CRM.

Por otra parte, este análisis no solo permite determinar si un dato es significativo y puede ser transformado en información útil con aplicación en una estrategia de marketing, sino también para establecer la estructura y la capacidad de almacenamiento de dicha información en la base de datos de la compañía.

Asimismo, en este panorama global tan dinámico, se deben contemplar aspectos y ambientes del entorno externo, que permitan orientar la aplicación de una estrategia CRM hacia aquellos clientes que presentan una mayor receptividad hacia la misma, de tal manera de no caer en la creencia idealista de que todos los clientes desean ser atendidos bajo un esquema comercial de este tipo.

A continuación, se expone sintéticamente un esquema de las consideraciones más relevantes que deben realizarse sobre el contexto actual (adaptados a la realidad de las empresas de servicios públicos), a efectos de evaluar su incidencia en la implementación de una estrategia de CRM. En tal sentido, se describen algunos conceptos establecidos por Philip Kotler (Kotler, 1.996:150), los cuales presentan ciertas coincidencias con aquellos expuestos por Garrido en el Modelo Garrido Diamante Vectorial de pensamiento estratégico (Garrido, 2006:81):

i. Aspectos demográficos

Edad de los clientes: existen necesidades específicas según los distintos rangos de edad de los clientes. Por ejemplo, los hogares en los que habitan niños y personas de la tercera edad, necesitan mayor información sobre los recaudos a tomar a la hora de

utilizar ciertos servicios, tales como la energía eléctrica y el gas natural. Otro ejemplo, puede observarse en el caso del control de llamadas telefónicas por parte de adolescentes, necesidad de poseer cierta velocidad de banda ancha, etc.

Grupos educativos: existen conocimientos homogéneos sobre determinados conceptos, que difieren según el tipo de educación recibida. Por ejemplo, la comunicación de las empresas de servicios hacia sus clientes, debe ser comprensible por todos los segmentos, atento a que en muchos casos el nivel de educación difiere según el grupo al que se está dirigiendo el mensaje.

Formación de hogares: existen distintos tipos de conformación de hogares cuyas necesidades pueden diferir a las de otras familias. Por ejemplo, cuando se hace referencia al tema seguridad en el uso de los servicios públicos, por lo general este tema suele asociarse con la imagen paterna, sin embargo en la actualidad existe un gran número de madres primer sostén del hogar, lo que implica que las empresas deben reorientar sus acciones educativas también hacia esta figura materna.

Cambio de un mercado masivo a micromercados: debe contemplarse un diseño de acciones específicas según la demanda de cada segmento identificado. Por ejemplo, las empresas de servicios públicos deben erradicar el concepto de “cliente promedio”. Si bien estos servicios son de consumo masivo, debe efectuarse una identificación precisa de las necesidades y expectativas en cada segmento.

ii. Aspectos económicos

Distribución del ingreso: debe considerarse que la aplicación de acciones comerciales, se encuentra limitada por los medios económicos del segmento de pertenencia. Por ejemplo, es bastante lógica la idea de evitar la realización de grandes inversiones en campañas publicitarias y logística para intentar acceder a clientes potenciales con escaso poder adquisitivo, debido al bajo retorno de dicha inversión. En tal sentido, las empresas deben conocer quiénes son y dónde se encuentran sus clientes más rentables.

Disponibilidad de crédito: existe una situación similar al caso anterior. Por ejemplo, las empresas deben prever (dentro de sus posibilidades), la existencia de líneas de

financiación o acuerdos con entidades financieras, que faciliten el acceso a la construcción de obras complementarias o la adquisición de nuevos servicios, a aquellos clientes que requieran efectuar pagos acordes a sus posibilidades económicas.

Costos de productos o servicios sustitutos: debe efectuarse un análisis minucioso de precios tanto de los servicios públicos, como así también de sus sustitutos, a los efectos de poseer argumentos válidos que expongan la competitividad de los mismos frente a otras propuestas. Por ejemplo, la compañía de telecomunicaciones debe chequear constantemente los precios establecidos por las empresas de telefonía móvil, a fin de investigar si la disminución del consumo de llamadas telefónicas por línea fija, tiene su explicación en el mayor uso de teléfonos celulares.

iii. Aspectos ambientales

Incremento de los niveles de contaminación: siempre es conveniente relevar el pensamiento de los clientes en referencia a este tema de suma importancia para la sociedad. Por ejemplo, las empresas distribuidoras de gas natural, tienen posibilidad de mostrar un esquema comparativo de los aportes incrementales de contaminación ambiental del gas natural comprimido (G.N.C.) para propulsión vehicular, respecto a otros combustibles. Los programas a implementar deben ser coherentes y mostrar responsabilidad por el cuidado del medio ambiente.

Papel del gobierno en la protección ecológica: deben contemplarse todos los aspectos legales a fin de analizar las restricciones u oportunidades que la intervención del gobierno genera. El ejemplo anterior, sirve para graficar como este tipo de restricciones puede ser transformado en una ventaja competitiva.

iv. Aspectos tecnológicos

Cambios tecnológicos: debe evaluarse la posibilidad de acceso a la tecnología adecuada y a la periodicidad de su renovación. Por ejemplo, las compañías de servicios deben analizar los posibles cambios tecnológicos, provenientes de una mayor utilización de Internet como canal de contacto con los clientes, adaptando sus centros de atención

telefónica y evaluando la posibilidad y madurez para migrar a la implementación de un *contact center*.

Oportunidades de innovación: deben analizarse las necesidades específicas del cliente, a fin de no realizar modificaciones de avanzada pero a destiempo (*timing*), evitando realizar inversiones en tecnologías para las cuales el mercado aún no ha madurado.

v. Aspectos regulatorios

Legislación: deben considerarse las limitaciones desde el marco regulatorio vigente para cada compañía de servicios públicos. Por ejemplo, las empresas deben analizar la regulación de sus actividades y los mecanismos que les permita instrumentar la comercialización de productos y/o servicios, que no tengan relación directa con su actividad original.

Organizaciones no gubernamentales: este no es un tema menor, y por ende requiere un análisis detallado de la incidencia de CRM en la opinión pública, debido a que por ejemplo, cualquier propuesta de personalización del servicio al cliente, no sea vista como una maniobra con intereses ocultos desde la óptica de estos organismos. . En especial deberían escucharse posiciones provenientes de Defensa al consumidor, Departamentos de Fiscalización y Control del Gobierno provincial, Cámaras de comerciantes de electrodomésticos, etc., quienes intentarán bregar por la transparencia de los canales y precios establecidos.

vi. Aspectos culturales

Valores culturales esenciales: deben conocerse a fondo, a fin de evitar contradicciones en la comunicación con los clientes. Por ejemplo, si la honestidad fuera uno de estos valores, el mensaje dirigido a los clientes a través del cual se va a informar sobre la intención de personalizar la relación, debe ser totalmente transparente y no generar dudas en el cliente respecto a intereses ocultos.

Valores culturales secundarios: si bien estos cambian con el transcurso del tiempo, deben tenerse en cuenta a fin de abrir nuevas oportunidades de negocios o evitar riesgos,

una vez puesta en marcha una solución CRM. A modo de ejemplo, se describen los siguientes puntos:

- puntos de vista de la gente sobre sí mismo y las demás personas
- puntos de vista de la gente sobre las organizaciones
- puntos de vista de la gente sobre la sociedad
- puntos de vista de la gente sobre la naturaleza
- puntos de vista de la gente sobre el universo
- puntos de vista de la gente sobre las empresas de servicios públicos

La dinámica actual de las comunicaciones conjuntamente con la tendencia de las personas a buscar una relación adecuada de calidad-precio en productos/servicios a adquirir, denotan auspiciosos resultados para las compañías. No obstante ello, la desconfianza reinante hoy en la sociedad mendocina, productos de la inseguridad, la ambición y la falta de transparencia en distintos sectores/actores a nivel provincial y nacional, puede jugar en contra de la estrategias de crecimiento que las compañías puedan definir, impactando directamente en los objetivos planteados.

Obviamente, para conocer en profundidad las características que verdaderamente van a adquirir relevancia al momento de implementar una estrategia CRM, es conveniente llevar a cabo una investigación de mercado que aporte datos cuantitativos de la realidad y que además permita tomar decisiones sobre una base concreta de información.

El objetivo de considerar el entorno de la compañía, es conocer las oportunidades y amenazas que genera dicho ambiente, a fin de evaluar puntualmente las posibilidades de realización de nuevos negocios y/o evitar la disminución de rentabilidad de la actividad comercial actual, al poner en marcha una estrategia CRM.

2.6.2. - Consideraciones sobre la performance de la organización

Además de las variables mencionadas precedentemente, la empresa necesita evaluar periódicamente sus fortalezas y limitaciones, antes de desarrollar una estrategia CRM. Debe revisar la competencia del negocio especialmente en las áreas de *marketing*, atención al cliente, finanzas, organización y servicios técnicos, a los efectos de definir la posibilidad de implementación escalonada del proyecto en la empresa.

El objetivo de efectuar una mirada introspectiva, es prever los recursos y modificaciones necesarias para diseñar adecuadamente la estrategia, potenciar el aprovechamiento de las oportunidades y minimizar los riesgos de las acciones estratégicas que se realicen.

En tal sentido, deberá colocarse especial atención a aspectos tales como:

- Descripción de la visión y misión de la compañía
- Descripción de objetivos centrales de la organización
- Descripción de estructura – organigramas
- Definición de áreas y subáreas incorporadas a la estrategia
- Relevamiento de recursos (humanos – tecnológicos – financieros) y procesos
- Identificación de la cultura y subculturas en distintas áreas

La consideración previa y exhaustiva de estos aspectos, es de vital importancia para detectar anticipadamente aquellas situaciones emergentes que pueden hacer fracasar el plan de implementación de una estrategia CRM, fundamentalmente por la fuerte incidencia de subculturas y diferencias de intereses dentro de las distintas áreas de la organización. Estas vinculaciones serán abordadas en el apartado 2.7 relacionado con los módulos de implantación de la estrategia.

2.6.3. – Identificación del grado de conocimiento del cliente

En este punto, la consigna es segmentar caracterizando a los clientes e identificando requerimientos, a través del análisis de su comportamiento de consumo, pago, reclamos, contactos efectuados con la compañía u otras herramientas existentes. Esto puede realizarse a través de dos canales: el análisis de la propia base de datos de la empresa y otra información que pueda haberse almacenado en la interacción con los clientes a través del personal de contacto (*front office*).

El objetivo es definir con que información contamos de los clientes y cuales son los datos que son interesantes estudiar.

2.6.4. - Determinación de propuesta de valor y *business case*

Una vez considerados los factores anteriores, deben detallarse ahora en forma más específica, los objetivos de la compañía y los resultados esperados con la implementación de CRM, lo cual se describe según la óptica de Paul Greenberg como “propuesta de valor y *business case*”²⁰. La adaptación de estos conceptos en las empresas de servicios públicos, se explica de la siguiente manera:

Propuesta de valor: son los objetivos específicos que desea obtener la compañía con la implementación de CRM. Por ejemplo: ¿quiere incrementar el número de clientes ó la tasa de retención?, ¿necesita disminuir los tiempos de respuesta a reclamos?, ¿desea disminuir costos al reducir tareas administrativas?, ¿necesita automatizar los procesos de medición de acciones comerciales?, ¿requiere identificar segmentos con características específicas para direccionar acciones comerciales? ó ¿quiere aumentar la satisfacción de los clientes a través de la disposición de nuevos canales de contacto?

Business case: Aquí se deben hacer los estudios formales de ROI descrito en el apartado anterior, para establecer luego los indicadores claves de desempeño (Adaptación de Greenberg, 2.001:98).

²⁰ GREENBERG, P. (2002) *Proyecto CRM*. En: Revista Gestión, Argentina, Volumen 7 – N° 2, 2002, pág. 98

2.7. - Módulos de implementación de CRM

Relevados los aspectos mencionados en cada uno de los puntos previamente descritos en el apartado 2.6, se está en condiciones de proceder al diseño de los mecanismos más propicios poner en práctica la implementación de CRM, estableciendo el plan de trabajo a desarrollar.

En este punto es importante recordar lo que Peter Drucker citado en el libro Dirección de Mercadotecnia de Philip Kotler, ha señalado: “Es más importante hacer lo correcto (eficacia), que hacer bien las cosas (eficiencia). Las empresas de mayor éxito sobresalen en ambos aspectos”²¹, sugiriendo con esta frase que no debe buscarse una innecesaria sofisticación, sino más bien una aplicación práctica y flexible que cumpla con las funciones requeridas.

Es válida la observación que efectúan algunos autores respecto a que las grandes organizaciones, tienen mucha inercia y se constituyen como máquinas eficientes, pero presentan resistencia a la hora de cambiar una de sus partes y consecuentemente tener que ajustar el resto.

No obstante, todo cambio es posible aunque ello represente un menor ó mayor esfuerzo para las compañías, siempre que exista un buen liderazgo y prevalezca la visión estratégica de su principal ejecutivo. La voluntad de la organización para examinar el entorno cambiante y adoptar nuevos comportamientos apropiados, es fundamental a la hora de tomar la decisión de avanzar en la implementación de un proyecto CRM.

Para implementar ordenadamente la estrategia en estudio, se recomienda trazar un esquema modular, que permita avanzar controlando en forma pormenorizada las variables claves intervinientes en el proceso.

²¹KOTLER, P., *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. Pearson educación, México 2.002. Pág. 49. En:

http://books.google.com.ar/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PA17&dq=direccion+de+mercadotecnia+peter+drucker&hl=es&ei=hPPqTKull4H-8AaOhfX_Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=twopage&q=drucker&f=false (05/12/10)

Según lo expuesto por Greenberg en Revista Gestión (Greenberg, 2002:98), una acertada definición de la incidencia de los componentes estratégicos de CRM descritos en el apartado anterior, dará lugar a una evolución exitosa de CRM en cada módulo de implementación. Asimismo, cualquier variación producida en alguno de ellos, consecuentemente produce un cambio en los demás. A partir de lo expuesto, se describen resumidamente cada uno de los módulos, adaptándolos a la realidad de las compañías de servicios públicos en Mendoza:

2.7.1. - MÓDULO 1: Organización

La implementación de CRM, requiere una neutralización de las barreras existentes entre los clientes y los departamentos internos de las compañías de servicios públicos, exigiendo la realización de cambios en las tareas realizadas por el personal.

Por tal motivo, los empleados deben tener una clara predisposición hacia el cliente y deben incorporar al sistema, la información proveniente de cada contacto, a fin de agilizar el acceso al conocimiento de cada usuario atendido, en futuras oportunidades de interacción con él.

En el marco de una sólida visión corporativa, es necesario construir un equipo de partes interesadas o comité que definan estrategias y guíen criteriosamente la implementación de CRM.

Si bien un proyecto de esta envergadura debe estar conducido por la alta gerencia de la empresa, es conveniente la participación de los colaboradores a cargo de áreas específicas desde el principio hasta el final, ya que esto permitirá darle no solo funcionalidad a los procesos y aplicaciones informáticas, sino también aceptación al proyecto por parte del resto de los empleados.

Por otro lado, si la implementación de CRM tiene como objetivo satisfacer al cliente, es muy favorable generar el compromiso de una muestra de dichos clientes, como así también de otros actores complementados para que contribuyan a diseñar el programa según sus propias necesidades.

Una estrategia exitosa de *CRM* en las empresas de servicios públicos, tiene que estar continuamente potenciada por aquellos referentes naturales, de tal manera que puedan visualizar con claridad, aquellos elementos que el sistema o los procesos requieran para que resulten amigables a quienes los vayan a operar.

Finalmente, “los directivos al actuar como parte interesada, pueden considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Asegurar que en el proyecto esté claramente definido el ROI (Retorno de la inversión).
- ✓ Asegurar que los puntos de referencia a controlar sean precisos y transparentes.
- ✓ Asegurar la alineación del proyecto a la misión y la visión corporativa.”
(Greenberg, 2002:98)

2.7.2. - MÓDULO 2: Procesos de negocio

Antes de implantar una solución *CRM* en empresas de servicios públicos, es indispensable efectuar un examen exhaustivo de las prácticas, normas y procesos que realiza la compañía en su actividad comercial, de tal manera que puedan identificarse y clasificarse según su grado de importancia y prescindencia.

Si bien los procedimientos actuales, han permitido a las compañías de servicios públicos funcionar en forma coordinada, cuando se analiza la posibilidad de poner en práctica una estrategia *CRM*, es conveniente introducir solo aquellos nuevos procesos que resulten ser más eficaces para optimizar las relaciones con el cliente. Además, deben analizarse cuáles de los existentes en la compañía pueden automatizarse, cuáles permanecerán sin variaciones, cuáles están en condiciones de ser modificados y cuáles deben eliminarse por superposición.

Concluido este análisis, el siguiente paso consiste en identificar los requisitos de funcionalidad para lograr una ejecución exitosa de los cambios, ya que esto se vincula con el proceso de selección de un paquete *CRM*, del diseño de una aplicación propia o

de la adecuación de sistemas existentes, por medio del departamento de sistemas de la compañía.

En este aspecto, debe analizarse la posibilidad de establecer etapas para la implementación, definiendo los recursos y tiempos requeridos, como así también contemplando el nivel de competencia de los empleados para ser parte del proyecto.

Finalmente, deben evaluarse los distintos factores de riesgo más allá de los intereses propios de cada parte interesada, lo que implica reconocer su existencia y su necesaria clasificación, de manera de evaluar su importancia e incidencia en la cultura organizacional, los procesos, la tecnología, las metas y los objetivos de la empresa.

A continuación se describen algunos riesgos a considerar:

- (a) “Falta de planificación funcional cruzada: hay elementos ambiguos en compartimentos estancos.
- (b) Estrategia de negocios de *CRM* no formal, que suele conducir a enfoques arbitrarios y a conjeturas apresuradas.
- (c) Escaso o nulo respaldo del nivel superior, que se traduce en falta de visión corporativa y pobre conocimiento de los factores financieros del proyecto.
- (d) Escaso o nulo apoyo de los usuarios, que habitualmente se traduce en la no utilización del producto final.
- (e) Orientación hacia un determinado proveedor de soluciones *CRM* (en caso de decidir la adquisición de software y servicios de consultoría para la implementación de esta estrategia), lo cual inclina la voluntad de su contratación sin considerar la visión, las metas y los objetivos corporativos.
- (f) Proyecto extremadamente ambicioso, que requiere grandes inversiones.
- (g) Deficiencia de funcionalidad en las aplicaciones, en especial para aquellos empleados que trabajan constantemente en aspectos operativos.” (Greenberg, 2002:98)

El objetivo principal de esta exposición de factores relacionados con los procesos intervinientes, es evitar pérdidas de dinero y recursos por medio de su control previo.

2.7.3. - MÓDULO 3: Cultura corporativa

Aunque parezca un aspecto menor, esta es el área que mayor grado de atención requiere en la creación de una estrategia CRM.

El cliente debe tener una única imagen de la empresa de servicio público, independientemente del representante que lo atienda, lo cual implica poseer una excelente capacitación de sus empleados para obtener éxito en la implementación de CRM.

En este sentido, es de vital importancia la función de la dirección al definir los valores y desarrollar la “formación de actitudes”²² positivas que han de caracterizar al personal, a fin de alinearlos a la visión de la compañía.

Esto hace que aumente la exigencia de los empleados y por ende es fundamental generar un compromiso hacia esta nueva modalidad de gestión, de tal manera de evitar que sea vista como algo innecesario y complicado.

2.7.4. - MÓDULO 4: Sistemas informáticos

Respecto a la planificación estratégica de CRM, esta es un área tan relevante como la anterior. En tal sentido, los sistemas informáticos de una compañía requieren una inspección tecnológica, a los efectos de evaluar plataformas, aplicaciones y otros equipos complementarios con los que cuenta una compañía para el almacenamiento y la disponibilidad de estos datos.

De esta manera, es posible detectar las principales modificaciones a realizar, como así también analizar si el diseño de nuevas aplicaciones se integra fácilmente con

²² DUEÑAS RAMIA, G. (2006). *El papel de las actitudes en el comportamiento de las personas de la organización*. Argentina, Serie Estudio 55, F.C.E. – U.N.C. Pág. 8

la infraestructura existente.

El objetivo principal de este análisis, es elaborar un planteo de requerimientos básicos que permitan diagnosticar en qué situación se encuentra la compañía, antes de la construcción o adquisición de herramientas informáticas a utilizar en una estrategia CRM, presupuestando las inversiones o costos relacionados.

Asimismo, es necesario definir si la implementación se realizará en toda la compañía o en forma modular en las áreas más involucradas con esta estrategia (opción ideal para reducir costos en una economía recesiva).

En caso de optar por la compra de una solución CRM, las empresas de servicios públicos a través de su departamento de Sistemas, deben analizar los proveedores existentes teniendo en cuenta lo siguiente:

- “Cuando se compra la aplicación de CRM, se compra al proveedor.

Esto implica evaluar no solo la aplicación CRM a adquirir, sino también el servicio al cliente, la situación financiera del proveedor, su comprensión de nuestro negocio y la experiencia que tiene en nuestra industria en particular.

- Por lo general, las aplicaciones tienen una funcionalidad similar.

En esta etapa debe determinarse que tan utilizable es dicha funcionalidad y que tan bien se ejecuta una aplicación según la óptica de los usuarios.

- La arquitectura no siempre se integra sin problemas a los sistemas existentes.”
(Greenberg, 2002:101)

Esto es fundamental para decidir el avance en la negociación con un proveedor. Si bien se profundizará más adelante sobre las distintas soluciones CRM existentes en el mercado, a modo de ejemplo podemos mencionar algunos paquetes multifuncionales vigentes o modificados tales como *Oracle*, *Siebel Systems*, *PeopleSoft* ó *SAP* para empresas más grandes y *Microsoft Dynamics*, *Onix*, *Pivotal*, *Telesoft* o *SalesLogix* para otras empresas menores. Asimismo, también se encuentra disponible en el mercado

software de libre licencia tal como Zoho, Vtiger y Sugarcrm, que puede ser útil para comenzar a transitar los primeros pasos y efectuar pruebas piloto.

2.8. - Concepto de aceptabilidad

En los apartados anteriores, hemos mencionado los aspectos principales a considerar antes de implementar una estrategia CRM, de tal manera de garantizar una gestión eficaz de las relaciones con el cliente. Es a partir de estos “momentos de la verdad”²³, cuando puede decirse que una empresa de servicios públicos, ha comenzado a transitar el camino de lo que se ha definido como *aceptabilidad*, idea propuesta a partir del concepto de fidelidad del cliente:

2.8.1. - Definición de aceptabilidad

“Conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que se generan en el cliente cuando las compañías de servicios públicos dirigen su atención hacia él con acciones y comunicaciones transparentes, neutralizando su imagen histórica de ser solo distribuidora de un servicio básico para dar lugar al verdadero concepto de valor.”

Si bien este concepto posee cierta similitud con el de fidelidad o lealtad, la diferencia radica en que los clientes no tiene posibilidades de elegir entre dos o más empresas de servicios de un mismo rubro (ya que por ejemplo, no hay dos o más empresas proveedoras de electricidad), por lo cual el concepto de ser fiel o leal presenta cierta imprecisión en este caso.

En tal sentido, el cliente siempre puede optar por prescindir del servicio o seguir manteniéndolo, pero si su decisión es conservarlo por considerarlo un buen servicio, erróneo sería aventurarse a decir que es fiel a la empresa prestadora. Por esta razón y solo en este sentido, se considera más adecuada la utilización del término aceptabilidad

²³ ALBRETCH, K. (1.992). *Servicio al cliente interno. Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. España, Paidós Empresa 7. El “momento de la verdad” es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Es una expresión española que tiene su origen en la corrida de toros, señalando el momento final en el cual se enfrentan solos el torero y el toro.

en lugar del concepto de fidelidad o lealtad, ya que estos últimos están ligados a la idea de la compra repetitiva y voluntaria de un producto o servicio, frente a otras opciones.

El concepto de aceptabilidad, tiene una estrecha relación con el buen trato, la seguridad y la protección en un sentido amplio, que las empresas de servicios les brindan a sus clientes desde el primer contacto.

Consideradas estas sugerencias, existen ciertas acciones que pueden adoptarse para incrementar la aceptabilidad de los clientes, las que se describen a continuación:

a) Asignar personal a la gestión de cuentas importantes

Cuando una compañía de servicios públicos decide implantar una estrategia CRM, se genera la opción de asignar personal específico para cada uno de los clientes importantes que así lo requieran, entendiendo como tal, no solo a aquél que reporta más beneficios económicos, sino también aquellos que exigen algo adicional a las compañías.

Estos representantes comerciales denominados también *Gerentes de Relaciones* por algunos autores, además de contactarse con los clientes descritos precedentemente, pueden establecer excelentes relaciones con los ejecutivos de las empresas a las cuales prestan el servicio, penetrando en sus actividades comerciales y generando nuevas oportunidades de negocios.

b) Educar a los clientes

Todos los clientes conocen en líneas generales, cómo funcionan los artefactos o equipos a través de los cuales se accede a los distintos servicios de gas natural, energía eléctrica, telecomunicaciones y agua potable.

No obstante ello, es de vital importancia acompañar a los clientes en el aprendizaje de aspectos tales como las normas básicas de seguridad y el uso eficiente de los servicios públicos, a los efectos de evitar accidentes y por otro lado generar ahorros al cliente.

En este aspecto, las compañías deben generar en las personas, un sentimiento de contención que resulte altamente beneficioso para el crecimiento de una relación exitosa entre las partes.

c) Personalizar las relaciones con el cliente

El logro más importante en la evolución del CRM, es la habilidad de comunicarnos en forma personalizada uno a uno con nuestros clientes. La personalización incrementa la confianza entre la empresa y sus clientes, optimizando así la relación. Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM, es posible ofrecer distintos productos o servicios, a segmentos previamente identificados, evitando manejar el concepto mencionado de “cliente promedio.”

La aceptabilidad se puede medir de manera diferente, según dónde nos encontremos en el proceso CRM y en función de la necesidad particular de cada empresa de servicios públicos, dependiendo de si se requieren datos sobre la satisfacción del cliente o solamente análisis económicos de los beneficios aportados por la venta.

Por tal motivo, la medición de la aceptabilidad debe incluir al menos, una medición referida al consumo y una medición referida a la satisfacción del cliente.

Según Andradas y Medal, la “cuota de gasto (*share of wallet*)” (Andradas y Medal, 2001:19) puede utilizarse como medida de aceptabilidad asociada al consumo, ya que expresa la relación entre las compras reales que el cliente efectúa en la empresa y el potencial de compra de ese cliente. Este indicador no considera si se trata de aceptabilidad verdadera o falsa.

Si el mercado sólo ofrece un número limitado de opciones tal como en el sector de los servicios públicos, el cliente consume y paga dicho servicio sin estar necesariamente conforme. En tal sentido, la medida de cuota de gasto suele complementarse con alguna medida que nos permita observar cómo evoluciona la satisfacción del cliente.

Para ello, pueden diseñarse indicadores que contemplen por ejemplo, el comportamiento de pago del cliente, ó el nivel de recepción que tenga una determinada campaña educativa ó comercial, a fin de comparar con valores bases o por períodos de tiempo.

2.8.2. - Fases de la aceptabilidad

En forma análoga a lo observado en el concepto de fidelidad expuesto por Andradas y Medal, en la idea de aceptabilidad, la relación con el cliente se va consolidando paso a paso, bajo el siguiente esquema: en primer lugar aparece el aspecto cognitivo del proceso, seguido de un componente afectivo, para finalmente cerrar el circuito con un proceso asociativo.

a) Proceso cognitivo

Este es el primer paso en la relación y cada empresa de servicios públicos debe conocer al cliente. En esta fase, se considera que la aceptabilidad es muy débil, porque no está basada en relaciones, sino sólo en servicios, productos y precios. Se trata de lograr el acceso al cliente y a su confianza.

b) Proceso afectivo

Se asume un compromiso hacia la comprensión de actitudes del cliente en momentos anteriores o posteriores a la comercialización del servicio. La empresa escucha al cliente, y este a su vez, va conociendo gradualmente a la misma.

La aceptabilidad ya no se basa solamente en el precio, producto o servicio. La relación se convierte en un factor importante y es lo bastante sólida para que la aceptabilidad se mantenga en el tiempo. Aquí aparecen algunos sentimientos de afecto y de satisfacción.

c) Proceso asociativo

Aquí el cliente se involucra personalmente y genera un diálogo muy directo con la compañía de servicios públicos, reforzándose los vínculos paulatinamente. En tal

sentido, aumenta la sensación de satisfacción del cliente y por ende, una óptima aceptabilidad hacia la empresa (Adaptación de Andradadas y Medal, 2001).

2.8.3. - Ciclo de vida del cliente

Otra idea importante presentada por estos autores, es que sabiendo que los clientes conforman el activo más valioso de una compañía de servicios públicos, estas deben reconocer que no todos tienen el mismo valor desde el punto de vista de los beneficios económicos que le reportan. Aparecen entonces, distintos planteos que deben efectuarse a la hora de definir cuáles son los atributos ideales, que permitan valorizar a los clientes y establecer una jerarquía adecuada para el análisis.

Este ordenamiento de la base de datos, es muy necesario en las empresas de servicios públicos, a los efectos de poder administrar por segmentos la información relativa a la gran cantidad de clientes que poseen.

Es entonces cuando surgen los primeros interrogantes respecto a cuáles son estas variables o atributos que pueden definir distintos perfiles de clientes, como así también aquellas relacionadas con el tiempo de duración de la relación (concepto de retención) o con la cantidad que va a consumir el cliente mientras perdure la misma (valor del ciclo de vida).

El índice de retención se utiliza para medir la rotación de clientes. Muestra el porcentaje de la cartera de clientes que retiene anualmente la empresa (sólo tiene sentido su utilización para analizar comportamientos de compra de servicios o productos asociados al de la venta del servicio público propiamente dicho).

Por otra parte, el índice de deserción muestra el porcentaje de la cartera de clientes que la empresa pierde anualmente.

2.8.4. - Clasificación de clientes según su grado de aceptabilidad y rentabilidad

Al margen del grado de avance que presente la implementación de una estrategia CRM en una compañía de servicios públicos, se torna conveniente conocer la aceptabilidad y la rentabilidad de los clientes de la misma manera que lo hacemos

cuando nos referimos al concepto de fidelidad. En tal sentido, se describen las adaptaciones realizadas a partir de la clasificación de Andradas y Medal (Andradas y Medal, 2001:21), sobre las cuatro situaciones que describen la relación entre estas dos variables, como así también las acciones más convenientes para cada caso:

1. Aceptabilidad elevada y baja rentabilidad del cliente: la empresa debe mantener la relación y asegurar la aceptabilidad, ya que el cliente todavía puede llegar a ser rentable a través de la realización de ventas cruzadas (*cross-selling*) y ventas inducidas (*up-selling*).
2. Rentabilidad elevada y baja aceptabilidad del cliente: en este caso, la empresa debería centrarse íntegramente en fortalecer la relación y la aceptabilidad, estudiando de cerca los motivos de tal comportamiento.
3. Cliente con baja rentabilidad y aceptabilidad: la empresa debe proveer el servicio en las mejores condiciones, sin incurrir en costos adicionales de comercialización, pero intentando conocer y agrupar las causas de tal situación.

Gráfico N° 1: Acciones a realizar según relación aceptabilidad - rentabilidad

		ACEPTABILIDAD	
		Alta	Baja
RENTABILIDAD	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross - selling</i> • <i>Up -selling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar costos adicionales • Agrupar causas
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener relación • Asegurar aceptabilidad • <i>Cross - selling</i> • <i>Up -selling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relación y • aceptabilidad

Fuente: Adaptación trabajo de investigación realizado por M. Andradas y A. Medal – Master en comercio electrónico y *marketing* directo – ICEMD, 2.001: 20.

Asimismo, en la etapa de adquisición del cliente, la medida de la aceptabilidad estará relacionada con transacciones tal como la facturación o cobranza, y la medida de la rentabilidad, dependerá del producto o servicio que se ofrezca según su margen de beneficio.

En la fase de retención del cliente, la medida de aceptabilidad cambia para orientarse a las relaciones y utiliza el índice de satisfacción del cliente. La medida de rentabilidad cambia para orientarse a la cuota de gasto del cliente.

Cuando llegamos a la fase de la gestión estratégica de las relaciones con el cliente, las normas de valor del cliente se fusionan con las de la empresa y la medida de aceptabilidad estará vinculada a ellas, basándose en la cuota de vida.

2.9. - Oportunidad de implementación de CRM

Sobre la base de lo expuesto, podemos decir que existe un importante valor potencial detrás de la puesta en marcha de una solución CRM, el cual permite aumentar las posibilidades de crecimiento de una compañía.

No obstante ello, la oportunidad de poner en marcha un proyecto CRM, depende de una serie de factores específicos relacionados con cada empresa de servicios y de su especialidad (distribución de gas natural, energía eléctrica, agua potable o telecomunicaciones), requiriendo un análisis exhaustivo de las ventajas aportadas en cada caso en particular.

En este aspecto, las compañías no deben perder de vista la necesidad de cuantificar los beneficios y los costos, como así también la apertura a la creación de nuevos negocios y a la optimización de la relación con sus clientes. La historia, antecedentes, posicionamiento y percepción de la sociedad, son otros de los factores que inciden constantemente sobre la decisión de implementación de CRM.

Por otra parte, es conveniente recordar que la inversión a realizar puede efectuarse en forma escalonada y progresiva.

Asimismo, no debe asumirse que CRM es la solución esperada para resolver todos los problemas de una compañía, sino más bien el primer paso que puede dar la misma en pos de generar un cambio radical de la visión del cliente y lograr una imagen superior o aceptable en los mismos.

2.10. - Conocimiento de CRM: entrevistas en empresas de servicios públicos

A los efectos de relevar el grado de conocimiento sobre la gestión de relaciones con clientes que poseen los ejecutivos de las empresas de servicios públicos, se realizaron entrevistas a responsables de distintas áreas de las compañías, a fin de obtener información específica sobre la modalidad de interacción con sus clientes (ver en Anexo

I el modelo de entrevista) y sobre la existencia de estrategias de gestión de relaciones con clientes, que pudiesen estar implementadas.

Las empresas de servicios públicos con las cuales se efectuó contacto fueron las siguientes:

- ✓ Cooperativa Eléctrica de Godoy Cruz
- ✓ OSM – Obras Sanitarias de Mendoza S.A. (hoy A.Y.S.A.M)²⁴
- ✓ Telefónica de Argentina S. A.
- ✓ Edemsa - Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza S. A.
- ✓ Ecogas - Distribuidora de Gas Cuyana S. A.

En tal sentido, se han entrevistado personalmente/telefónicamente (entrevista estructurada para realizar estudios de casos con selección a conveniencia) a cuatro ejecutivos y/o personal representativo de dichas compañías, sumando la experiencia personal del responsable del presente estudio), quienes aportaron datos relevantes relacionados con dichas empresas y sus proyectos actuales: Cooperativa Eléctrica - Gerente comercial, Obras Sanitarias – Responsable Cobranzas, Telefónica – Analista Senior Área Proyectos, Edemsa – Responsable Área Fraudes, Ecogas – Jefe Desarrollo de Mercados responsable del presente estudio).

Es importante aclarar, que si bien la posibilidad de entrevistar a algunos gerentes comerciales o ejecutivos de áreas comerciales específicas, encontró limitaciones lógicas a la hora de obtener datos referidos a los planes estratégicos de las compañías, la información obtenida a través de los representantes contactados fue de mucho valor para describir la situación actual de las empresas.

Analizando las entrevistas descritas, se observó un conjunto de elementos comunes presentados por las empresas de servicios, respecto al conocimiento del

²⁴ A.Y.S.A.M. es una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria. La Provincia de Mendoza (clase accionaria A) es titular del 90% de las acciones mientras que el 10% restante corresponde al personal de Obras Sanitarias Mendoza, que fue transferido a A.Y.S.A.M. (clase accionaria B). Inició sus actividades el 27/09/2.010.

concepto de *CRM* y a la gestión actual de las relaciones con sus clientes, los que se exponen a continuación:

- ✓ La prioridad de las empresas de servicios públicos, es ofrecer un servicio de alta calidad, en todos los procesos de atención al público, asegurando el abastecimiento y la continuidad del mismo. En todos los casos, el conocimiento de los clientes no es una preocupación inmediata.
- ✓ Todas las empresas han implementado un sistema de administración comercial, cuya función principal es la registración en línea de sus operaciones diarias (por ejemplo cobro de la factura del servicio por cuenta de terceros) y la generación de reportes técnicos - comerciales que facilitan el control de gestión.
- ✓ Las compañías de servicios públicos realizan una eficiente administración de reclamos comerciales y/o técnicos de todos sus clientes, pero no gestionan otro tipo de contacto o relación en el segmento residencial, a excepción de Ecogas que posee un sistema adaptado para registrar y efectuar seguimiento de contactos.
- ✓ Las compañías consideran estratégica la información relacionada con sus proyectos de comercialización y por tal motivo evitan la difusión de sus planes de *marketing*.
- ✓ Existe una marcada conciencia de cumplimiento de la normativa establecida en el marco regulatorio, a fin de evitar sanciones por parte del ente regulador del servicio que les compete.

No obstante ello, se observaron algunas diferencias interesantes en cuanto al conocimiento y/o aplicación de una estrategia de *CRM* entre las empresas de servicios públicos, las que se exponen con el objeto de mostrar la situación en cada compañía:

- ✓ Telefónica de Argentina es la única compañía de servicios públicos que actualmente utiliza una solución *CRM* para gestionar la relación con los clientes corporativos (no se obtuvo información respecto a su aplicación en la gestión de

clientes residenciales) y a su vez ha comercializado un software de este tipo denominado Telesoft, a través de sus socios estratégicos.

- ✓ Existen otras empresas que han profundizado su conocimiento sobre CRM realizando una implementación parcial de una solución de este tipo. Se trata de Ecogas y Obras Sanitarias quienes poseen un sistema de administración comercial y un software de gestión de reclamos operado a través de sus centros de atención telefónica. La arquitectura flexible y escalable²⁵ de dicho sistema, podría aceptar el acoplamiento de otras prestaciones de CRM a futuro.
- ✓ En el caso de Ecogas, se han incorporado e interrelacionado datos relacionados con clientes activos y potenciales en las distintas provincias servidas de Cuyo. Asimismo, hoy es factible registrar y vincular contactos o solicitudes de clientes, no encuadradas como reclamos técnicos/comerciales.
- ✓ Si bien Edemsa ha migrado hace unos años la información a un sistema de administración comercial con mayores prestaciones, los reclamos se gestionan por medio del Centro de Atención Telefónica pero sin adentrarse en elementos relacionados con CRM.
- ✓ Al referirnos a Cooperativa Eléctrica de Godoy Cruz, los distintos sistemas que administran sus procesos comerciales en forma independiente tales como facturación, instalaciones clandestinas, reclamos comerciales serán integrados en una nueva aplicación, manteniendo independencia de aquella destinada a reclamos técnicos. Actualmente, no existe ningún proyecto de utilización de soluciones CRM.

Cabe aclarar, que las descripciones precedentemente presentadas, tienen sustento a partir de la información recopilada en el mes de Julio de 2.010, reflejando de un modo general la realidad actual de las compañías.

²⁵ Se refiere a la capacidad de un sistema informático para aceptar modificaciones a su estructura original o para anexas otro tipo de prestaciones tecnológicas que requieran efectuarse a futuro, sin necesidad de efectuar el reemplazo total del mismo.

2.11. - Aceptación de CRM: entrevistas a clientes de empresas de servicios públicos

Complementariamente a la realización de entrevistas a responsables de distintas áreas de las compañías, entre el mes de Julio y Diciembre del presente año, se efectuaron contactos con quince clientes consumidores de los cuatro servicios públicos (energía eléctrica, gas natural, agua potable y teléfono), con el objeto de conocer en forma general, su opinión respecto a la posibilidad de recibir una atención más personalizada por parte de las empresas prestatarias y sobre la intención de compra de nuevos productos y/o contratación de servicios complementarios a los ya mencionados (ver esquema de entrevista en Anexo II).

Por tal motivo, se seleccionaron quince clientes pertenecientes a tres estratos sociales diferentes, los cuales se identificaron a través del barrio de residencia y las características arquitectónicas de sus viviendas, a fin de detectar elementos (económicos, culturales, sociales, etc.) que pudieran tener incidencia en el tipo de relación deseada. Los barrios y/o localidades considerados se describen a continuación:

- Viviendas con Nivel de Infraestructura Básico: B° Parque Sur de Godoy Cruz /B° Los Alerces de Luján/ B° Los Barrancos de Godoy Cruz.
- Viviendas con Nivel de Infraestructura Medio: B° E.P.A. de Luján/ B° Batalla del Pilar de Godoy Cruz/ Zona céntrica de Departamentos del Gran Mendoza.
- Viviendas con Nivel de Infraestructura Alto: Sexta Sección de Ciudad/B° Palmares de Godoy Cruz/Zona de Chacras de Coria – Vistalba del Departamento de Luján.

En forma resumida, se exponen las concordancias y diferencias halladas en esta primera aproximación efectuada:

- ✓ La opinión que los clientes tienen sobre la modalidad de atención de las compañías prestadoras de servicios públicos, es heterogénea y está afectada por el tipo de experiencias que hayan surgido de la interacción con las mismas. Es decir, un porcentaje de clientes manifiesta que la atención es buena por el hecho de que se resolvieron correctamente sus inconvenientes, otra parte, también destaca que es buena

pero por el simple motivo de no haber tenido oportunidad de contacto, y el resto declara haber quedado insatisfechos debido a situaciones poco agradables vividas con las empresas de servicios.

- ✓ En referencia a las acciones informativas sobre prevención de accidentes o conductas de ahorro, los clientes manifestaron diversas respuestas vinculadas al recuerdo de las acciones comerciales realizadas por las empresas y al material enviado por alguna de ellas, aclarando además la ausencia de esfuerzos por parte de otras compañías en este sentido. En este aspecto, la compañía mejor posicionada ha sido la distribuidora de gas natural, debido a un díptico (material gráfico) incluido en el sobre de la factura invernal.
- ✓ En alusión al grado de conocimiento que las empresas tienen de sus propios clientes, en especial sobre otros datos distintos a la dirección, consumo, comportamiento de pago o reclamos, la respuesta de los mismos ha sido unánime al declarar que consideran que las compañías de servicios no poseen más información que la descrita y además que tienen la sensación de ser “un cliente más”.
- ✓ Algunos clientes han manifestado una posición terminante respecto al rol que deben cumplir las compañías de servicios públicos, aclarando que solo tienen que direccionar sus esfuerzos a otorgar un correcto servicio sin obligación a entregar otras prestaciones. Sin embargo, también se ha observado por parte de los clientes, un deseo de recibir atención personalizada, siempre y cuando no existan intenciones encubiertas por parte de dichas empresas.
- ✓ Los clientes estarían dispuestos a adquirir nuevos productos o contratar servicios complementarios ofrecidos por las empresas de servicios públicos, debido a la seguridad que genera el peso de su marca, frente a otras propuestas desconocidas. Asimismo, esto sería posible en la medida que exista una correcta identificación del personal de contacto, se efectúen estos servicios en forma responsable y se comercialicen a un costo que no supere los precios de mercado.
- ✓ En general, no se han detectado objeciones relevantes sobre el actuar de las empresas de servicios públicos, excepto en el hecho que la compañía de telecomunicaciones

debería respetar los acuerdos telefónicos pactados con los clientes y además proveer un sistema de medición de pulsos visualizable para cada vivienda, tal cual lo realiza el resto de las distribuidoras de servicios públicos.

✓ Para que las compañías establezcan un servicio que optimice la relación individual con los clientes y oportunamente se puedan concretar negocios favorables para ambas partes, los clientes estarían dispuestos a aportar otros datos técnicos o comportamentales adicionales, siempre y cuando se refieran al rubro original de cada una de las prestadoras. Si se solicitasen datos personales que transgredan los límites de su privacidad, no se declararía tal información debido a las faltas de garantías para evitar un uso indebido, como así también por el simple motivo de considerarlo inapropiado e inseguro.

✓ Los clientes coincidieron en que la imagen de los servicios públicos se vería favorecida con este tipo de acercamiento, siempre que no tenga como fin último el incremento de consumo del servicio y en la medida que dichas acciones contemplen la situación económica actual del país.

✓ El orden de preferencia establecido por los clientes, con relación al medio de contacto ideal para intercambiar información y generar el modo más propicio de relación empresa – cliente, es en primer lugar la factura de servicio y como segunda opción la comunicación telefónica, el contacto vía correo electrónico y el sitio web debido a su practicidad y facilidad de acceso actual.

Cabe aclarar, que no se apreciaron diferencias relevantes entre las opiniones provenientes de cada estrato social analizado, razón por la cual en este sondeo preliminar no se percibe incidencia alguna de elementos económicos o sociales en el esquema mental de las personas entrevistadas, sino más bien una visión común en varios aspectos consultados. No obstante ello, se pudo observar que la percepción relevada en los clientes con respecto a las diferentes variables identificadas en el cuestionario, está directamente influenciada por la edad del entrevistado y su nivel cultural, relegando a un segundo lugar la relación con la pertenencia a un determinado estrato social.

• **CAPÍTULO III – RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DE CRM**

3.1. - Principales consideraciones

Una vez efectuados los análisis previos descritos en los capítulos anteriores del presente estudio, la compañía se encuentra en condiciones de enfrentar la etapa de implementación práctica de CRM, en la cual deben extremarse las precauciones a fin de evitar posibles errores. Esto implica formularse la siguiente pregunta: ¿quién y cómo realizará la implementación de una estrategia CRM?

Para dar respuesta a este interrogante, se mencionan las distintas modalidades de implementación descritas por Greenberg (Greenberg, 2002: 101) y otras en base a experiencia surgida en las mismas compañías, las cuales pueden servir de referencia para tomar una correcta decisión al respecto:

“Implementación interna

Algunos autores la consideran como la menos viable, argumentando que es poco común que exista un grupo interno de empleados que posean la experiencia y el tiempo necesario para implementar un determinado sistema CRM. Sin embargo, sobre la base de la experiencia en algunas compañías, es factible adaptar los recursos existentes para lograr objetivos graduales sin tener que realizar importantes inversiones.

Servicios profesionales del proveedor

Esta puede ser una buena alternativa, debido a la existencia de un equipo con experiencia y con acceso a la última información de los proveedores, a pesar de que puede ser un tanto más costosa.

Integradores

Probablemente esta sea la mejor opción en lo que a precio y compromiso de implementación se refiere, ya que el proceso se realiza en combinación con asesores experimentados.” (Greenberg, 2002: 101)

Las empresas de servicios públicos pueden efectuar una elección razonable desde el punto de vista económico y funcional, adquiriendo externamente la estructura tecnológica e informática de base, y desarrollar interna o externamente, los módulos que requieran una mayor personalización.

La metodología de implementación debe establecerse de común acuerdo entre las empresas de servicios y los equipos de proyecto, dejando bien planteados los detalles del proceso de administración del cambio y de cada una de las tareas a realizar. Los inconvenientes de puedan surgir al implementar una estrategia CRM están referidos en su gran mayoría a la parte de gestión y no tanto a los aspectos tecnológicos.

3.2. - Pautas de implementación

Tomando la clasificación efectuada por Andradadas y Medal para adaptarla a la realidad de las compañías de servicios públicos, el éxito de la implementación práctica de una estrategia CRM, requiere considerar una serie de pautas que pueden agruparse en cuatro categorías:

a) “Aspectos propios del negocio

- **Fijar objetivos concretos** que especifiquen cómo quiere trabajar una empresa de servicios públicos en el futuro.

- **Involucrar** a todos los departamentos de la compañía que sean alcanzados por la implementación de CRM, intentando lograr la participación de todos los responsables de departamento.

- **Utilizar** a los empleados más representativos que mejor comprendan la estrategia de la compañía y transmitan los avances o resultados al resto del personal, además de **colaborar con el diseño de la funcionalidad del sistema CRM, las vistas de pantallas, sus formatos de informes, modalidad de carga de datos, etc.**

b) Aspectos relativos a los procesos

- **Influir en la organización** mostrando los beneficios de las modificaciones al sistema existente o de la adquisición de un nuevo software, respecto a los cambios en las exigencias a la fuerza de ventas, en la forma de compartir información, etc.

- **Coordinar el proyecto con otros existentes**, que intente desarrollar la empresa de servicios públicos, cuyos directores son también responsables de la implementación de CRM. Al diseñar un proyecto, ha de considerarse a todas las personas que están implicadas en él, tales como agentes externos, proveedores de CRM y de IT - Information Technology (Tecnología de la información) y/o consultores externos.

- **Evaluar constantemente el desarrollo del proyecto.** Es necesario efectuar un cronograma preciso de las tareas y reflejar los desvíos que puedan surgir, debido a que siempre emergerán imprevistos que pueden implicar ajustes o modificaciones al plan original.

- **Respetar interfaces, conversiones y transferencia de datos.** La tecnología a implementar, debe poseer las prestaciones adecuadas para que el sistema funcione correctamente.

c) Aspectos relativos a la gestión del cambio.

- **Identificar un líder de proyecto o patrocinador** cuyos objetivos personales estén directamente vinculados al éxito del mismo, de manera que posibilite la generación de recursos y la neutralización de la resistencia de los empleados, garantizando a su vez la vigencia del sistema en etapas posteriores.

- **Comunicar a los empleados las nuevas funciones** después de los cambios.

- **Comunicar periódicamente los avances del proyecto** a las partes interesadas.
- **Mantener un espíritu de firmeza**, ya que en la primera fase del proceso existe un gran entusiasmo que va disminuyendo a medida que avanza su implementación.
- **Capacitar constantemente** para garantizar el éxito del proyecto.

d) Aspectos relacionados con el plan de implementación tecnológico.

- **Plantear el uso del denominado “Diseño Rápido de Aplicaciones” (DRA)** cuya diferencia principal con los métodos tradicionales, es que las fases de análisis, diseño y construcción se llevan a cabo simultáneamente, sin perder tiempo en imaginar una solución utópica e innecesaria.
- **Comenzar la implementación por las áreas más rentables e imprescindibles de la organización** que estén relacionadas con la gestión de atención al cliente, a fin de obtener beneficios rápidos al principio, que sirvan para crear el ritmo necesario durante el resto del proyecto.
- **Evitar soluciones excesivamente especializadas**, ya que la implementación de sistemas CRM de éste tipo, tiene inconvenientes cuando se actualizan las versiones de software.
- **Ser críticos en la selección del método** de implementación, buscando siempre la justificación de cada paso que se va a dar.
- **Diseñar varias fases de implementación**, a los efectos de hacer progresiva la preparación de los empleados para la instalación de una solución CRM” (Adaptación de Andradás y Medal, 2001: 23).

3.3. - Áreas de la empresa involucradas en el proceso de implementación

Según establecen Conde, Trabado y de la Torre (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:45) en su trabajo de investigación, las primeras áreas que deben abordarse cuando

se van a implementar soluciones o aplicaciones CRM son: la automatización de los sistemas de gestión de los centros de atención telefónica denominados *call centers* y la fuerza de ventas de las distribuidoras de servicios públicos (específicamente de aquellas que decidan comercializar nuevos productos o servicios).

Si bien la implementación de un sistema CRM admite la utilización de nuevas aplicaciones especializadas, también es cierto que estos elementos reutilizan la estructura tecnológica actual de la compañía correspondiente al servicio a clientes, bases de datos, sitios web o *front-office*, alineándolos a la nueva estrategia CRM.

A continuación, se describen en su concepción más amplia, los departamentos y los procesos comerciales o aplicaciones de una compañía de servicios públicos, involucrados en este proyecto:

“Departamento ventas

- Venta de productos o servicios en los centros de atención comercial.
- Venta telefónica de productos o servicios desde el *call center*.
- Venta del servicio a través de empresas contratistas, instaladores matriculados, equipos propios o tercerizados de venta.
- *E-commerce* (venta asistida con herramientas tecnológicas).
- Gestión de cuentas (*Key accounts*): análisis efectuados a través de gestores de cuentas.
- *Trade marketing*: tareas realizadas por gestores de marcas, cuentas y *marketing* operativo.
- Planificación y control comercial: tareas desempeñadas por analistas, planificadores y *controllers* (personal de control).

Departamento post-venta

- Servicios especializados a clientes tales como cálculos de ahorro en consumo, cálculos de aprovechamiento energético, etc.
- Servicio basado en Internet o *self-service* (autoservicio) a través del sitio web.
- Servicios de asistencia a través de *call centers* (centros de atención telefónica) o *contact centres* (centros de contactos) que administran todos los canales de contacto con los clientes, no sólo mediante voz.
- Servicio técnico: asistencia técnica y gestión de reclamos técnicos.

Departamento finanzas

- Gestión de cobro: acción de los gestores de cobranza y responsables financieros de clientes.

Departamento de marketing

- Desarrollo de producto o servicios: tareas específicas de analistas, *brand managers* (administradores de marca), *product managers* (administradores de productos).
- Análisis de base de datos de *marketing*: esta actividad no involucra contacto con los clientes, ya que solo se centra en el análisis y la automatización de los procesos de *marketing*, a través de las siguientes herramientas:

-Herramientas de limpieza de datos tales como deduplicaciones u otras inconsistencias en los registros de la base de datos.

-Herramientas de análisis de datos, para realizar consultas en línea, generación de informes y análisis de información sobre clientes, además de herramientas *data mining*, sistemas de almacenamiento *data warehouse* o *data mart* para soportar decisiones estratégicas.

- Sistema de administración de campañas, que es una herramienta de gestión de base de datos utilizada para diseñar campañas de *marketing* y medir su impacto sobre los distintos segmentos de clientes a través del tiempo.

Departamento de sistemas o tecnología de la información

- Desarrollo de nuevas aplicaciones o adecuaciones en los sistemas existentes, a fin de integrar todos los canales y recursos informáticos de la compañía.
- Análisis de la seguridad informática, *back up* de información y control antivirus.
- Implementación de reportes relacionados con indicadores de gestión.”
(Adaptación de Conde, Trabado y de la Torre, 2001:45).

3.3.1. - Automatización de las principales funciones

Si bien Andradas y Medal han realizado una clasificación más amplia de las funciones principales dependientes del Departamento de *Marketing* descrito precedentemente, a continuación se señalan en orden secuencial, aquellas que a nuestro entender requieren ser automatizadas en una compañía de servicios públicos, a los efectos de facilitar la integración del *front – office* y *el back – office*:

a) “Automatización de la fuerza de ventas y contactos

La automatización de la fuerza de ventas, constituye el núcleo de una solución *CRM* y nos permite reconocer instantáneamente los datos de los clientes habituales, contratos, productos o servicios demandados y eventualmente los competidores alternativos. Esta información posibilita a los responsables de área, la realización del seguimiento de cuentas, la coordinación del plan de seguimiento del equipo de ventas y la revisión de objetivos desde cualquier lugar que se necesite acceder.

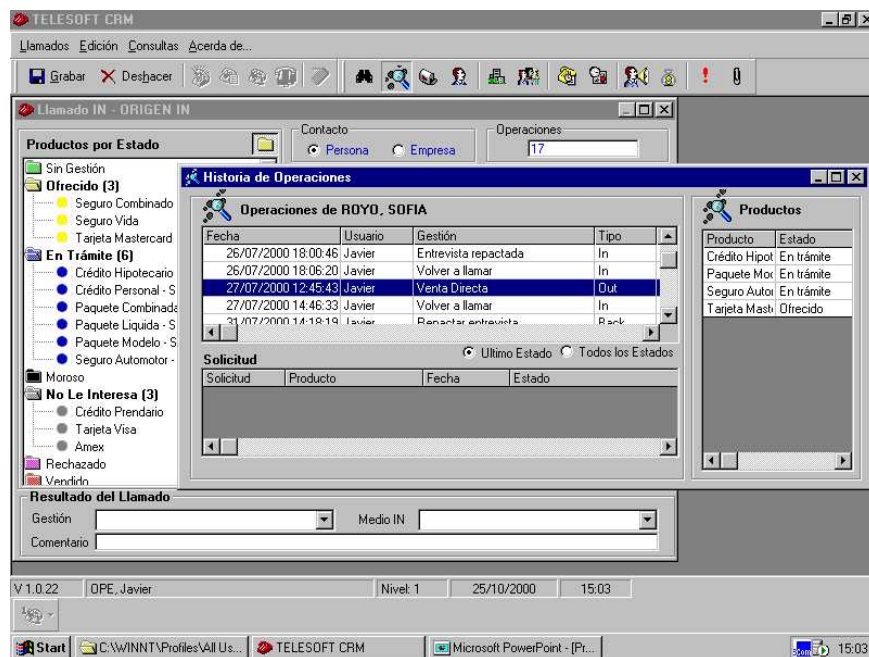
Una adecuada gestión de contactos organiza la información proveniente de todos los canales de interrelación con el cliente, tales como correspondencia, fax, *call centers*, *e-mail* y centros de atención comercial, facilitando la planificación de futuras ventas de productos o servicios al cliente, como así también el ofrecimiento de asesoramiento

respecto al consumo. Con esta aplicación de CRM es posible evaluar todo el conjunto de patrones de comportamiento, tendencias de mercado y requerimientos, porcentajes de ingreso o rentabilidad de los clientes, además de disminuir los tiempos de la gestión comercial. En síntesis, la automatización de la fuerza de ventas nos permitirá:

- Acceder instantáneamente a la información actualizada del cliente.
- Realizar el seguimiento de cuentas.
- Revisar las metas / objetivos.
- Evaluar las tendencias del mercado y los requerimientos.
- Determinar la potencialidad de cada cliente, para aumentar el consumo específico o adquirir servicios/productos complementarios.

A continuación, se reproduce un ejemplo de las ventanas visualizables en la aplicación funcional de una solución CRM de Telesoft (proveedor de software CRM), en la cual se observa el modo de administrar la información relevada de los clientes:

Figura N° 4: Aplicación de función de ventas de una solución CRM



Fuente: www.telesoft-CRM.com, 2001.

En el ejemplo de la figura anterior, se puede observar el diseño de una ventana específica correspondiente al módulo de ventas de un software para CRM, en la cual se vinculan datos del operador, acciones realizadas, agenda y resultados de contactos, como así también los tipos de productos o servicios ofrecidos entre otras prestaciones.

b) Automatización del servicio de atención al cliente

Desde el punto de vista del *front office*, una solución CRM tiende a proporcionar una infraestructura flexible, escalable e integrada que permite satisfacer las complejas demandas del servicio de atención a clientes, un área crítica de las compañías de servicios públicos.

La disponibilidad que tienen los empleados de acceder a la información sobre los clientes, genera la posibilidad de gestionar efectiva y eficientemente las preguntas, reclamos y sugerencias de los clientes que los mismos efectúan. Esto es lo que garantiza que el cliente viva una experiencia positiva en cada “momento crítico de la verdad” (Albrecht, 1.992:33) que son aquellos encuentros individuales únicos en los que el cliente tiene un contacto directo con el servicio.

Con la información completa y actualizada del cliente, los representantes del *call center* y *servicios de atención al cliente*, pueden atender por ejemplo, consultas relativas a facturación y aprovechar la oportunidad para sugerir un plan de servicio alternativo que podría ser más efectivo para dicho cliente y consecuentemente otorgar un margen de beneficio para la compañía (cadena de calidad).

Esta aplicación puede aportar las siguientes ventajas:

- Disponibilidad de información *on line*
- Realización de *cross-selling* (ventas cruzadas) de productos y/o servicios complementarios al naturalmente ofrecido por la compañía.
- Acceso a ventanas resumen de datos

c) *Business intelligence*

El *Business intelligence* (BI – Inteligencia comercial o de negocios) es un término

acuñado por la consultora estadounidense Gartner Group (especialista en este tema) a fines de la década de los 80 y describe la capacidad de los integrantes de una empresa, para acceder a la información residente en una base de datos y explorarla con el fin de desarrollar teorías y conocimientos básicos para la toma de decisiones.

Se dice que “las empresas son ricas en datos, pero pobres en información”, debido a la dispersión de dichos datos en diferentes sistemas de almacenamiento. Las soluciones BI integran dichos sistemas y visualizan el funcionamiento de la empresa en forma global.

Mientras las aplicaciones informáticas de las dos funciones anteriores de CRM gestionan información, el *business intelligence* la analiza. En conjunto, dan origen a un poderoso activo para administrar operaciones comerciales con éxito. Utilizando la información generada por CRM, el BI puede proporcionar a las compañías de servicios una gestión inteligente del negocio aportando:

- Valor agregado a la relación con el cliente.
- Segmentación del mercado y oportunidades de negocios.
- Análisis de las campañas de *marketing* y de su penetración en el mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis estadístico de ventas y previsiones.
- Agilidad de navegación y visualización de los datos.
- Soporte a decisiones críticas del negocio.
- Análisis de productividad.

d) Automatización de la gestión de *marketing*

Permite al personal de *marketing* administrar las campañas de *marketing* fácilmente y de una forma más efectiva, analizando en forma ágil la aceptación de una determinada acción comercial (con mayor utilidad para el caso de las empresas de servicios públicos que comercialicen productos o servicios complementarios).

Por otra parte, posibilita la obtención de reportes sobre el historial de consumo del cliente y otros aspectos demográficos o psicográficos, a través de consultas específicas a la base de datos, trabajando con el área comercial dentro de un sistema circular cerrado con retroalimentación permanente de datos. La automatización de las herramientas de *marketing* nos permitirá:

- Direccionar las campañas de *marketing*, según historial de consumo del cliente.
- Analizar la efectividad y penetración de cada campaña comercial.
- Obtener reportes del historial de consumo, datos demográficos o psicográficos.
- Trabajar con un sistema circular cerrado de información.

En el siguiente cuadro, es posible observar una síntesis de las prestaciones básicas y avanzadas de las funciones descritas. Se sugiere comenzar con una prestación básica y escalable.” (Adaptación de A. Conde, A. Trabado y J. De la Torre, 2.001:64)

Tabla N° 1: Tipos de funciones y prestaciones de una solución CRM

Funciones	Prestaciones básicas	Prestaciones avanzadas
Altas /Ventas	• Gestión de cuentas	• Propuestas
	• Gestión de contactos	• Presentaciones
	• Gestión de oportunidades	• Diseño de campañas
	• Mensajes corporativos	• Ventas cruzadas

Funciones	Prestaciones básicas	Prestaciones avanzadas
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de contactos 	<ul style="list-style-type: none"> Correo electrónico
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de solicitud de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de calidad
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión en línea Web
	<ul style="list-style-type: none"> Mensajes corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión logística
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de sugerencias 	
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de reclamos 	
Business intelligence	<ul style="list-style-type: none"> Data mart 	<ul style="list-style-type: none"> Data mining
	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones multivariadas 	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Campañas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas varias
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes comerciales
	<ul style="list-style-type: none"> investigación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de campañas
		<ul style="list-style-type: none"> Análisis de servicios

Fuente: Adaptación trabajo de investigación realizado por A. Conde, A. Trabado y J. De la Torre – Master en comercio electrónico y *marketing* directo – ICEMD, 2.001: 64

3.4. - CRM– Ciclo lógico de funcionamiento

Tomada la decisión de poner en marcha una estrategia de CRM y a medida que va transitando en su implementación, es importante monitorear la dinámica de incorporación de información del cliente a las bases de datos del sistema informático, adaptando lo expuesto por Tamargo²⁶ a las posibilidades de las empresas de servicios públicos:

Paso 1: Integración de datos

El desarrollo de una solución CRM, parte de la información que la empresa posee sobre sus clientes, almacenada bajo la estructura de un *data warehouse* (almacén de datos) corporativo o departamental en el cual se integran los datos que se van generando a través de los distintos puntos de contacto, a fin de facilitar la ejecución de los procesos de análisis y la extracción de conocimiento del negocio.

Paso 2: Análisis

A través del análisis de la información disponible del cliente en el almacén de datos mencionado precedentemente, tenemos acceso al conocimiento de los clientes y del mercado, posibilitándose el diseño de acciones concretas de *marketing* dirigidas a segmentos específicos. En este aspecto, cabe mencionar dos niveles distintos en la aplicación de los mecanismos y técnicas de análisis:

- a) **Análisis de datos específicos de la actividad comercial** utilizando diferentes técnicas de consultas de datos y/o software específico de estadística.

- b) **Análisis de los datos existentes en la base de datos**, mediante herramientas *data mining* (minería de datos), la cual utiliza técnicas de descubrimiento de conocimiento en bases de datos tales como: árboles de clasificación, reglas de asociación, algoritmos genéticos, redes neuronales, *clustering*, etc.).

²⁶ TAMARGO, B. (2010) CRM, análisis y recomendaciones. En: http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver_documento.asp?REF=7. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y Marketing Relacional, Icemd, España (03/12/10)

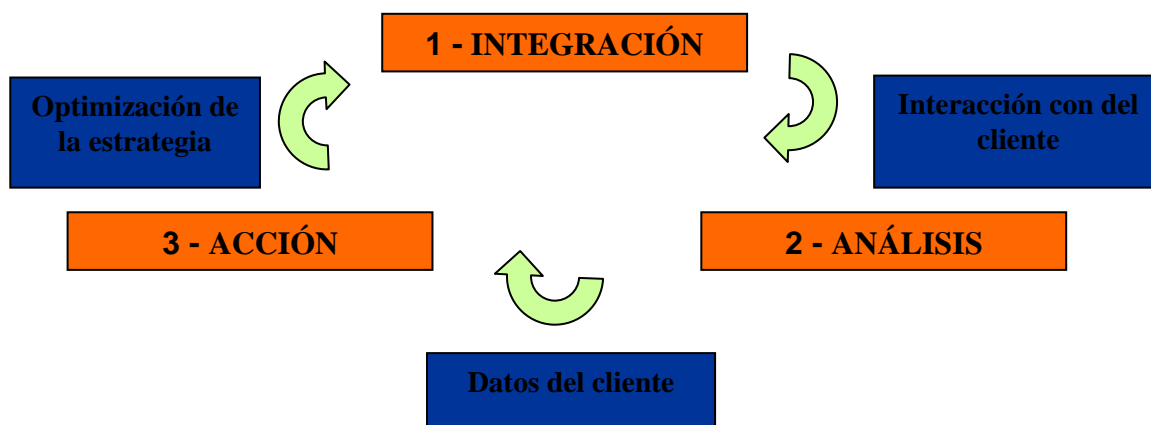
Por medio de una correcta ejecución de los procesos y técnicas de análisis, se puede obtener un conocimiento válido de las tendencias y patrones de comportamiento del cliente, que deben ser cotejados con la experiencia en la operación diaria, a fin de elaborar y validar modelos que permitan predecir su conducta futura.

Paso 3: Acción

Una estrategia CRM es útil si el conocimiento adquirido en la etapa de análisis, se materializa en acciones modificatorias de los procesos de negocio, incrementando la satisfacción del cliente al adaptar el servicio actual a sus demandas o generando nuevos negocios a partir de los resultados obtenidos, después de un análisis exhaustivo.

Finalmente, como cierre del ciclo lógico de funcionamiento de una estrategia CRM, la información proveniente de cada acción comercial realizada, debe incorporarse al sistema informático en forma codificada, a los efectos de realimentar la base de datos y ser utilizada cuando sea requerida.

Figura N° 3: CRM - Ciclo lógico de funcionamiento



Fuente: Adaptación de trabajo de investigación realizado por B. Tamargo – Master en comercio electrónico y *marketing* directo – ICEMD, 2.001: 4

3.5. - Base de datos de *marketing*

Este es uno de los componentes más importantes de la estrategia CRM, fundamentalmente cuando hacemos referencia al Paso 2, correspondiente al análisis de datos mencionado en el apartado anterior.

Debido a su protagonismo, hemos considerado oportuno realizar una descripción más detallada de su función dentro del esquema CRM, aludiendo a la heterogeneidad de la demanda como factor clave para exigir un buen diseño de base de datos de *marketing*.

3.5.1. - Generalidades

En 1.950 Abraham Maslow estableció una jerarquía de valores para todas las personas, produciendo un cambio en la forma de pensar sobre los valores humanos. En tal sentido, definió que en su nivel más básico, las personas necesitan aire, alimentos y un lugar para vivir, sacrificando todo lo demás con tal de satisfacer estos requerimientos vitales.

Una vez logrado este primer esfuerzo, el ser humano se dirige en búsqueda de aquellos aspectos que puedan brindarle seguridad e independencia en todos los órdenes de la vida.

El siguiente paso después de la seguridad es amar y ser correspondido, complementando este sentimiento con un deseo de pertenencia a distintos núcleos de la sociedad tales como la familia, los amigos o distintos grupos que desarrollan actividades culturales, de esparcimiento y/o deportivas.

Cumplimentadas estas necesidades, el cuarto paso es la búsqueda de la autoestima, sensación interior que permite valorar todo lo que una persona hace, agregándole confianza para enfrentarse a nuevos desafíos.

Finalmente, Maslow determina que el máximo nivel a alcanzar es la autorrealización, considerada como un estado en el que el ser humano trasciende los deseos para sacar a la luz todas sus posibilidades creativas alineadas con su ser superior.

La descripción de este esquema piramidal, da lugar a la analogía que deben efectuar las compañías de servicios cuando se dirigen a sus clientes. Es decir, no sería correcto comunicar sentido de pertenencia a un grupo de clientes, que en un momento determinado de la vida, está teniendo insatisfechas sus necesidades básicas de seguridad en el servicio.

Es en esta instancia, en la que las empresas con verdaderas aspiraciones de progreso y servicio, deben hacer hincapié en el deseo de sus clientes actuales, definiendo la incidencia de demandas superiores por parte de los mismos. Algunas de ellas se citan como ejemplo:

- **Diversidad:** identificar la existencia de necesidades específicas relacionadas con la diversidad del servicio ofrecido para ciertos grupo de clientes que lo estándar es más un problema que una solución.
- **Servicios especiales:** existen clientes que están dispuestos a pagar más por una solución específica que les permita ganar tiempo.
- **Información:** a pesar de la saturación de información que es posible observar hoy todos los ámbitos de la vida, los clientes demandan datos que no siempre se encuentran a su alcance.
- **Atención:** mantener una apertura mental para reconocer a aquellos clientes que necesitan mayor atención, es de vital importancia para optimizar la percepción de estos clientes hacia una empresa de servicios.
- **Reconocimiento:** existen personas que valoran ampliamente la actitud de las empresas que se ocupan de reconocerlas, especialmente cuando se trata de aspectos relacionados con la puntualidad en los pagos o en situaciones de reclamos.

Sin embargo, la amplia gama de información relacionada con los distintos perfiles de clientes, requiere ser administrada y sistematizada en una base de datos de *marketing* especialmente construida para tal fin.

La descripción expuesta precedentemente, nos permite reconocer que el gran volumen de datos manejados en este caso por las empresas de servicios públicos, necesita de instrumentos que agilicen el acceso a los datos cada vez que sea necesario interactuar con los clientes.

3.5.2. - Concepto de base de datos de *marketing*

Según la óptica de Hughes, “una base de datos de *marketing* es en su concepción más sencilla, una gran recopilación de información sobre cada cliente actual y/o potencial en un sistema informático, en donde la mayor parte de los datos los proporciona el cliente a través de contactos realizados por llamadas telefónicas, encuestas, *e-mails* o contactos personales.

Una base de datos de este tipo, posibilita la personalización del servicio reconociendo los datos de los clientes y evitando repetir el pedido de los mismos, cada vez que se genera un nuevo contacto. Además de almacenar dichos datos, nos permite manipular y consultar información en forma estructurada.

Cuando nos referimos al concepto de “información estructurada” podemos acudir a un ejemplo conocido provisto por la guía telefónica. Observamos que esta tiene una estructura bien definida que se repite para cada persona o empresa, y que está constituida por los siguientes datos básicos: nombre, dirección y número de teléfono.

En términos de bases de datos relacionales, diremos que la guía telefónica es una tabla, cada persona o empresa es un registro y cada registro está constituido por tres campos: “nombre”, “dirección” y “número de teléfono”. Además tenemos un campo “clave” que nos va a servir para identificar unívocamente cada registro.

La gestión de dicho sistema informático permite relacionar datos completos y actualizados de los clientes en tiempo real, identificando distintos segmentos caracterizados por atributos de interés para las compañías, las cuales permiten efectuar acciones comerciales específicas en cada uno de ellos”²⁷.

²⁷ HUGHES, A. (1995) *Marketing de bases de datos*. Barcelona, Ediciones S. Pág. 45

Considerando esta definición, se debe puntualizar un aspecto fundamental relacionado a la realidad de las compañías de servicios públicos de Mendoza, y es que las mismas en general, solo se focalizan en la recopilación de información sobre sus clientes para el proceso de facturación y realizar la cobranza del servicio. Esta es la razón por la que hasta hoy no ha sido necesaria una base de datos de *marketing* en estas compañías, que permita estructurar un recurso tan importante como es la información de sus propios clientes.

“Las bases de datos (*databases*), acercan a un conocimiento detallado de los clientes y son el punto fuerte del *marketing* directo, ya que permiten quiénes presentan mayor interés por determinados productos o servicios, como así también cómo y qué compran, con qué frecuencia lo hacen, cuánto gastan y de qué forma pagan.

La inclusión constante de datos en el fichero de clientes, aumenta las posibilidades de hacer crecer los beneficios, efectuando distintas relaciones multivariadas. Además, permite saber con precisión cuanto se ha invertido en cada cliente nuevo y cuál es el estado de pérdidas y ganancias posterior a la realización de una acción de *marketing*” (Hughes, 1995:45)

3.5.3. - Objetivos de una base de datos de Marketing

Según Morales²⁸, “ los objetivos de la creación de una base de datos de *marketing* son:

- Añadir datos de nuevos clientes.
- Completar los datos de clientes actuales.
- Actualizar datos existentes.
- Codificar los diferentes atributos y respuestas de los clientes.
- Almacenar fechas, sugerencias e información solicitada por los clientes.

²⁸ MORALES, X. (2010) *Tecnologías de la información aplicadas a la construcción y gestión de Marketing Relacional*. En: <http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver-tema.asp?TEMA=15>. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional, Icemd, España (03/12/10)

- Elaborar reportes frecuentes para medir resultados campañas comerciales o investigaciones de mercado.
- Proveer información para establecer un programa continuo de relaciones y acciones comerciales”.

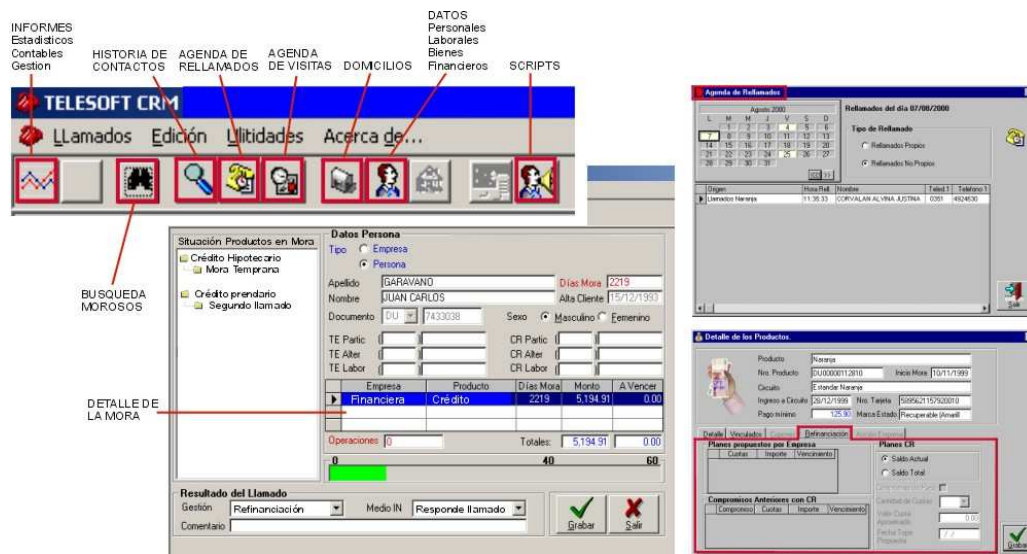
3.5.4. - Beneficios de una base de datos de *marketing*

Asimismo, el autor destaca algunos beneficios que pueden adaptarse a lo que las bases de datos de *marketing* pueden generar en empresas de servicios públicos:

- “Incremento de ventas y reducción de los costos de ventas.
- Incremento de la aceptabilidad de los clientes.
- Capacidad de segmentación del mercado.
- Capacidad de caracterizar a clientes activos y potenciales (perfil).
- Integración de datos de ventas, cobranzas, *marketing* y/o servicios.
- Difusión de información a través de reportes comerciales.

Generalmente, los beneficios de una base de datos pueden visualizarse más fácilmente a través del producto final elaborado, el cual tiene su origen en ella. En tal sentido, y a modo de ejemplo, se grafican las ventanas propias de una aplicación CRM diseñadas para mostrar los datos provenientes de una base de datos.”

Figura N° 5: Aplicación de gestión de contactos con el cliente de una solución CRM.



Fuente: www.telesoft-CRM.com, 2001.

En el ejemplo de la figura anterior, se puede observar el diseño de una ventana específica correspondiente al módulo de gestión de contactos de un software para CRM, en la cual se vinculan llamados realizados por operador a clientes morosos, fechas de contactos, selección de productos sobre los que se ha generado la mora, clasificación de empresas o personas contactadas, detalle de mora, entre otras prestaciones.

3.5.5. - Requisitos exigidos para la creación de una base de datos de marketing

Siguiendo los lineamientos de establecidos por Morales en su trabajo de investigación, se describen los requisitos básicos que deben exigirse a una base de datos de marketing, para optimizar su uso en una empresa de servicios públicos:

- “Diseño acorde a la actividad de cada compañía de servicios públicos.
- Dinamismo: cambios constantes de datos, software y aplicaciones.
- Amplitud: capacidad para almacenar información.
- Autonomía: independencia con respecto a las funciones informáticas de los sistemas de administración comercial y reclamos.

- Dirección de *marketing*: realizado por un administrador de base de datos.
- Rentabilidad: debe mejorar el resultado y demostrarlo.

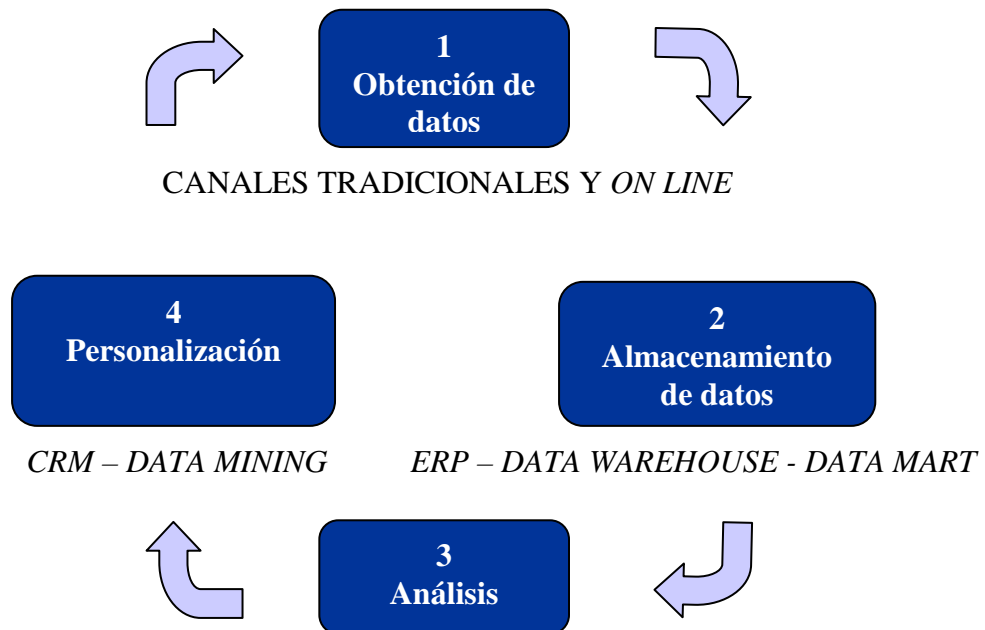
Una vez diseñada y puesta en marcha una base de datos de *marketing*, es posible realizar las siguientes estrategias básicas:

- Obtención y almacenamiento *on line* de los datos del cliente.
- Identificación de nuestros mejores clientes y desarrollo de perfil ideal.
- Cálculo del valor vitalicio del cliente.
- Asignación de personal a atención de cuentas importantes.
- *Cross – selling* (Ventas cruzadas).” (Morales, 2001:10)

3.5.6. - Procesos relacionados con las bases de datos

Sobre la base de la descripción efectuada por Morales, es posible advertir que los procesos y sus aplicaciones relacionadas con bases de datos, aluden a un orden secuencial de tratamiento de dichos datos, desde que son recolectados hasta su utilización en la estrategia comercial de compañías de servicios públicos (figura N° 6).

Figura N° 6: Procesos relacionados con las bases de datos



Fuente: Trabajo de investigación realizado por Xavier Morales – Master en comercio electrónico y marketing directo - ICEMD

Estos pasos básicos, también tienen relación directa con el ciclo lógico de funcionamiento de una estrategia CRM descrito oportunamente, y han sido adaptados a la realidad de las compañías de servicios públicos, a los efectos de apreciar la incidencia de cada uno de ellos en el esquema comercial de las mismas. A continuación se describen dichos procesos:

“1 – Proceso de Obtención de datos

Es de vital importancia conocer el origen de la información que alimentará la base de datos, ya que debe evitarse la incorporación de aquellos registros inconsistentes que no aportan calidad a los datos manejados por las empresas de servicios públicos.

En este aspecto, según el grado de avance tecnológico de cada compañía, deben analizarse exhaustivamente los siguientes tipos de canales:

- Canales tradicionales *of line*: red de distribución, acciones de *marketing*, *call – center*, etc.

- Canales *on line*: sitio web corporativo, portales, *e-mail marketing*, contact center, etc.

- Canales tradicionales

Estos canales contemplan básicamente las formas y acciones por las que la mayoría de las empresas de servicios públicos, acceden hoy a obtener información de sus clientes, según sea el tipo de servicio público ofrecido. Esto quiere decir, que en algunos casos puede ser conveniente una mayor frecuencia de utilización de algunos de los canales, en detrimento del uso de cualquiera de los otros que se describen a continuación:

a - Red de distribución

En esta red se incluye la fuerza de ventas comercial propia de una compañía de servicios públicos, sus centros de atención comercial y todos los actores que intervienen en la cadena de valor tales como empresas contratistas, proveedores de materiales e instaladores de dichos servicios acoplados al modelo de negocio.

b - Acciones de *marketing*

Aquí se engloban todas las acciones comerciales que la dirección de *marketing* establezca para acceder a distintos segmentos previamente identificados, como por ejemplo: *telemarketing*, promociones, eventos y ferias especializadas, comercialización de productos complementarios, *marketing* directo, comunicación institucional, *marketing* social y ecológico

c - *Call center*

El *call center* de las compañías de servicios públicos de Mendoza, es uno de los puntos más apropiados para la obtención de información y por lo tanto en el mismo, debe existir una cultura en la que se comprenda y respete el valor de la base de datos, como así también la importancia de mantenerla actualizada.

Este canal, es el que más ventajas presenta para relevar percepciones, sugerencias o reclamos del cliente, razón por la cual este “feedback” debe aprovecharse y almacenarse

en la base de datos, a los efectos de optimizar la atención comercial, trabajar en el fortalecimiento del concepto de aceptabilidad hacia la compañía (descrito en Capítulo II) y determinar el perfil de los clientes.

- Canales *on line*

Morales, denomina canales *on line* a los distintos mecanismos de comunicación y distribución de un producto o servicio ofrecido a través de Internet. En este campo, a las empresas de servicios públicos de Mendoza les espera un largo camino por transitar, ya que su avance está condicionado por los cambios culturales que se van sucediendo progresivamente en la región a través del tiempo. Según el autor, existen varias opciones de obtención de datos vía *on line*, las cuales se distinguen a continuación, a fin de efectuar una aproximación para una futura implementación:

a – Sitio web corporativo

En primer lugar, encontramos el acceso de clientes al sitio web corporativo por medio de PC, teléfono celular o cualquier otro sistema que facilite el acceso de sus clientes, tal como un sistema *IRC (Internet Relay Chat)*, conocido en actualidad como chat.

Normalmente, esta es la forma más directa de encontrar a los clientes. Sin embargo, la necesidad de incorporar nuevos usuarios de los servicios públicos, nos lleva a plantear su búsqueda a través de otro tipo de listas con información útil. Algunas de estas listas, proceden de numerosos portales de Internet, desde los cuales es factible redireccionar clientes potenciales, que no han conocido a la empresa a través del sitio web corporativo.

b - Portales

Herraiz, define a un portal como “la evolución del concepto de sitio web, en donde el web se ha convertido en el punto de entrada a un conjunto de servicios e información, a los que se accede en forma sencilla y segura” (Herraiz, 2001:15).

La gran afluencia a estos portales, facilita la llegada a un mayor número de personas de distintos perfiles psicográficos y demográficos, como así también la recopilación de una gran variedad de datos, capaces de generar nuevas oportunidades de negocios.

En función de los servicios a los que es posible acceder, podemos clasificar a los portales en: portales de negocio en el cual las empresas ponen a disposición una serie de servicios clásicos (*business portals*), portales de empresa que permiten el acceso a un conjunto de herramientas de gestión comercial (*corporate portals*), portales horizontales relacionados con las posibilidades de comunicación con los usuarios (*horizontal portals*) o portales verticales especializados en determinados temas (*vertical portals*).

c - *E-mail Marketing (marketing directo on line)*

El correo electrónico es uno de los grandes avances tecnológicos que ha facilitado paulatinamente, la interacción con los clientes activos y potenciales de una compañía de servicios públicos de manera ágil y directa.

Esta herramienta de comunicación, ha dado lugar a una nueva filosofía en el área de comercialización, denominada *Permisión Marketing*, cuya principal característica es solicitar permiso al cliente para acceder a él con mensajes publicitarios de su interés, evitando incurrir en el envío indiscriminado de *e-mails* (acción denominada *spam*).

En tal sentido, el cliente tiene la opción de participar de forma voluntaria y revelar su dirección de correo electrónico, con el fin de suscribirse a un sitio web, recibir periódicamente *newletters* (informe de noticias) o *e-mails* promocionales, denominando a esta opción *Opt-in*. Asimismo, el cliente puede optar por no participar de esta propuesta, solicitando la baja de una lista determinada, clasificando a esta alternativa como *Opt-out*.

Con las listas de *e-mails*, las empresas de servicios públicos, podrían realizar campañas publicitarias *on line*, que les permita acceder a clientes de un segmento específico, altamente receptivo a los mensajes provenientes por este canal.

d - *Contact center*

Debido a la explosión tecnológica en el mundo de Internet y los teléfonos móviles, el concepto de “*call center*” está dando paso al de “*contact center*”. Es claro que la tendencia es mayor en los países del primer mundo, en los que existen nuevos mecanismos de comunicación a mano del cliente, incorporándose nuevos canales de atención tales como: atención al cliente vía *e-mail*, videoconferencia, chat, *SMS - Short message system* (cuya traducción es sistema de mensajes cortos, los cuales se realizan a través de teléfonos móviles).

Cabe aclarar, que las posibilidades de inversión e implementación de esta tecnología en las compañías de servicios públicos de Mendoza, se encuentran fuertemente condicionadas por su alto costo y por los aspectos culturales de la sociedad.” (Morales, 2001:14)

e - Redes sociales en Internet

Las empresas de servicios públicos deben prever la evolución de este canal, a los efectos de acercar información que pueda ser de utilidad para la sociedad, aprovechando las bondades de participar en este medio que ha revolucionado la manera de comunicarse e interactuar.

La redes sociales facilitan el intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en diferentes contextos y motivados por diversos intereses que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas. Estos grupos organizados, tiene como una de sus características principales la de transmitir un gran volumen de información sobre los temas de su importancia.

De instrumentarse negocios complementarios a la actividad de base, las empresas de servicios sin duda deben aprovechar la expansión de este canal, el cual en ciertos casos se torna casi imprescindibles para determinado perfil de usuarios, considerando que en la actualidad el mayor porcentaje está representado por mujeres y adolescentes.

f - Blogs

Un **blog** (en español significa bitácora) es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Este término inglés *blog* o *weblog* proviene de las palabras *web* y *log* (*log* en inglés, significa diario). El uso o temario de cada blog es amplio y pueden clasificarse según su contenido periodístico, empresarial o corporativo, tecnológico, educativo (edublogs), políticos, personales (contenidos de todo tipo), etc.

En cada artículo de un *blog*, los lectores/clientes pueden escribir sus comentarios y establecer un diálogo con el responsable asignado para responder por parte de la empresa, salvando inquietudes sobre algún aspecto particular del servicio. Tal como se mencionara en el apartado anterior, este canal presenta un modo muy importante de interacción, especialmente por la capacidad de agregar valor a la relación con clientes que demandan información técnica relacionada con el servicio.

g - Analizadores de archivos *logs*

Según Morales, “los archivos logs son generados por servidores web y se usan para poder tener un registro de lo que está pasando en un sistema informático” (Morales, 2001:16). Entre otros datos, estos archivos pueden almacenar la siguiente información del cliente: fecha y hora en la que se produce la visita a un sitio, nombre del dominio o dirección IP (Ej.: arnet.com.ar), páginas que visitó, errores detectados, sitio web del que provenía, archivos que descargó y fecha de descarga.

h - Cookies

“Las cookies son bloques de datos que determinados sitios web envían a nuestra computadora cuando nos conectamos a éstos, quedando almacenadas en el disco duro. Cuando estos sitios envían una cookie, están dando un identificador. Cada vez que volvemos al sitio que nos envió una *cookie*, esta será reenviada al sitio web, identificándonos como el visitante de la otra vez” (Morales, 2001:19).

En realidad, Morales aclara que lo que se identifica, es a la computadora de origen y no a la persona, lo cual implica que computadoras con distintos usuarios podrían tener la misma *cookie*, y por tanto el sitio web creará que es el mismo visitante.

A parte de la identificación del visitante, las *cookies* tienen la misión de contener otros datos tales como:

- idioma preferido, de forma que en próximas visitas no tenga que volver a indicarlo sino que entre directamente en el sitio web con su idioma preferido.
- *password* (contraseña), con el fin de conectarse a ese sitio web sin tener que introducirlos cada vez que se ingrese al mismo.
- sectores del sitio visitados.

2 – Proceso de almacenamiento de datos

Las bases de datos relacionales que actualmente se conocen, fueron desarrolladas alrededor de los años 70, a pesar de que su utilización no se produjo hasta iniciada la década del 80 en que se popularizó la computadora personal y un software sencillo pero potente denominado *DBASE*.

Hoy y tal como se mencionara anteriormente citando a Morales, estas bases de datos permiten almacenar, manipular y consultar información estructurada, a través de las distintas tecnologías que se detallan a continuación:

- “*Sistema gestor de bases de datos*, cuya función es mantener y explorar la base de datos.
- *Data warehouse o data mart*, los cuales permiten centralizar información de distintos orígenes.
- *Sistemas ERP (Enterprise Resourcing Planning)*, los cuales automatizan los procesos básicos de las compañías.

- Sistemas gestores de bases de datos

Para la creación de una base de datos informática, su mantenimiento y explotación, es necesario utilizar un programa conocido como: sistema gestor de bases de datos (SGBD).

Cuando se habla de bases de datos, generalmente se hace referencia a los SGBD, obviando la diferencia principal que es que los SGBD son la arquitectura software necesaria para gestionar todos los datos existentes.

El concepto base de datos es más amplio y engloba esta arquitectura *software*, pero también hace referencia a la arquitectura *hardware* complementario a la que están organizados los datos” (Morales, 2002:23). A modo de ejemplo y para clarificar esta diferencia, Morales realiza la siguiente descripción:

“Los sistemas gestores de bases de datos poseen una serie de elementos para interactuar con las bases de datos. Todos los sistemas gestores incorporan alguna herramienta donde el usuario pueda introducir sus consultas a la base permitiendo al sistema gestor ejecutar dicha consulta y devolver los datos al usuario.

Una consulta de datos con SQL es la forma más básica de análisis de datos y está muy lejos en cuanto a potencia y capacidad de expresión gráfica con respecto a otras herramientas de análisis denominadas OLAP (*On line Analytical Process*)” (Morales, 2002:26).

- Data warehouse y data mart

- a) Concepto de data warehouse (DW)

Morales explica, que “el DW es básicamente una solución tecnológica o almacén de datos, en el que se reúne información operacional desde una o múltiples fuentes, transformándose en objetos con significado y grupos de datos, a fin de proveer información global de la empresa, organizada de forma histórica.

Un DW reúne toda la información corporativa relevante para las decisiones de negocio, ya que en él se recopilará información proveniente de las bases de datos de cualquier área relevante del negocio, generando datos históricos sobre su evolución y proveyendo acceso a la información corporativa” (Morales, 2001:31).

Adaptando las definiciones, los analistas, directivos o personal de contacto de una empresa de servicios públicos, podrían conectarse al DW desde sus propios puestos de trabajo, sin intermediarios y con inmediatez, creando cualquier combinación de datos, mediante variables previamente identificadas como relevantes en la compañía (área geográfica, comportamiento y lugar de pago, segmento de pertenencia del cliente, etc.).

Por otra parte, en la figura del administrador del DW, está la responsabilidad de recibir datos desde distintas fuentes de la empresa, organizarlos, depurarlos y asegurar su calidad antes de cargarlos en el DW.

b) Concepto de *data mart* (DM)

Según Morales, “un data mart es un concepto similar al de data warehouse, pero sus datos son específicos de una área o departamento de la empresa. Cada uno de estos, tendrá su interpretación de cómo debe ser su data mart, disponiendo de su propio diseño de *hardware* y *software*.

Se habla de *data marts* dependientes cuando todos estos centros de información departamentales, se alimentan de datos del centro de información corporativo, es decir del *data warehouse*. Los independientes son aquellos que se alimentan de datos provenientes de las bases de datos o aplicaciones del departamento para el que están contruidos.

c) Diferencias principales entre *data warehouse* y *data mart*

La diferencia significativa entre un DW y un DM destacada por Morales, es que el primero está orientado a almacenar datos corporativos y en cambio el segundo está dirigido a un área más específica de la empresa, como puede ser un departamento. En una gran empresa, normalmente un DM es propiedad y se gestiona por el propio

departamento, en cambio la gestión de un DW reside en alguna organización central de la empresa, como puede ser el clásico departamento de informática” (Morales 2001:34).

Complementariamente, Muñoz en su estudio de investigación establece las siguientes diferencias:

- “Un *data mart* está enfocado hacia un área o grupo de usuarios.
 - Una compañía puede tener un solo *data warehouse* pero varios *data mart*.
 - Los *data mart* no contienen información de tipo operacional, como en el caso de un *data warehouse*.
 - Efectuar consultas y navegar por un *data mart*, es más accesible debido a la menor cantidad de datos que posee.
 - La tarea principal de un *data mart* es administrar resúmenes y datos de muestreo de unas áreas de la empresa, en tanto que el *data warehouse* maneja grandes cantidades de datos históricos.
- *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Con respecto a esta herramienta de almacenamiento, cuya traducción es Planeador de Recursos Empresariales, Morales aclara que es un paquete informático o sistema de gestión estructurado, que cubre de forma parcial o total las áreas funcionales de la empresa.

Su característica principal es modelar y automatizar la mayoría de los procesos básicos de una organización, desde que se origina la orden de venta, hasta la distribución del producto o servicio. La gama de funciones que cubren los *ERP* son las siguientes: contabilidad, finanzas, administración de órdenes de venta, logística, producción y recursos humanos. Existen tres razones fundamentales por las cuales una empresa se interesa en implantar una solución *ERP*:

- aumentar su competitividad, optimizando sus costos de producción, comercialización o administración.

- controlar sus operaciones, para facilitar la toma de decisiones.
- integrar su información, la cual proviene de distintas áreas vitales”²⁹.

Cabe aclarar, que muchos autores consideran al *CRM*, como una evolución del *ERP* desde el punto de vista de ser una aplicación orientada a organizar los *workflows* (flujos de tareas) de diferentes departamentos de la compañía.

El autor aclara, que si bien los *ERP* no son un sistema de almacenamiento propiamente dicho, si tienen importancia en esta etapa, ya que su instalación permite centralizar el almacenamiento de los datos de una empresa.

3 – Proceso de análisis de datos

Para convertir los datos almacenados en información útil para la toma de decisiones pueden utilizarse herramientas como *data mining* y OLAP. Por otra parte, es posible analizar datos georeferenciados mediante los GIS (Sistemas de Información Geográfica), el cual se utiliza además, para el almacenamiento de este tipo de información.

- Concepto de data mining

Data mining se traduce como minería de datos, y en su definición más simple “es una búsqueda automatizada de patrones relevantes en una base de datos” (Morales, 2001:39).

“Esto se realiza a través de un *software* que permite examinar grandes cantidades de datos para detectar tendencias que el análisis humano no puede detectar en forma ágil.

A través de éste *software*, es posible relacionar dos acontecimientos, reconocer

²⁹ MUÑOZ, A. (2010) *Base de datos en CRM*. En: http://comunidad.icemd.com/area-entrada/documentos/ver_documento.asp?REF=30 . Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional, Icemd, España (05/12/10)

secuencias o clasificar clientes para obtener un perfil de clientes y efectuar predicciones sobre su futuro comportamiento.

Desde hace mucho tiempo se ha realizado esa minería de un modo muy precario, intentando identificar patrones estadísticamente significativos. Actualmente se usan técnicas de inteligencia artificial (sistemas expertos), que facilitan la construcción de modelos y predicen comportamientos del cliente.

Si bien estas técnicas de inteligencia artificial proveen una importante asistencia para el hallazgo de datos relevantes, no deben sustituir el análisis humano sino más bien complementarse entre sí.

Hoy en día, el proceso de minería de datos, se integra con el *data warehouse* de la empresa y presenta la información dirigida a usuarios con capacidad de decisión en el negocio.

Para que a través de este proceso se pueda extraer información útil de las bases de datos de la empresa, es necesario que estas dispongan de datos de excelente calidad (completos, estructurados, relevantes, históricos, actualizados, etc.)” (Morales, 2001:39).

- Aplicación de un *data mining* en empresas de servicios públicos

Un *data mining* permitiría a las empresas de servicios públicos, obtener un mejor conocimiento sobre el comportamiento de los clientes y definir con mayor precisión el *target* al cual van a dirigir sus campañas de *marketing*, alineando las mismas a la verdadera necesidad de los clientes.

Existen ciertas preguntas que podría responder un proceso de minería de datos, por ejemplo:

- ¿Qué clientes tienen más probabilidad que anulen su contrato de telefonía móvil?

- ¿Cuál es la probabilidad que un cliente pague antes de la fecha de vencimiento de las facturas de servicio?

La respuesta a estos interrogantes puede incrementar la aceptabilidad de los clientes y las ventas cruzadas, como así también mejorar el retorno de inversión (ROI) de las acciones de *marketing* que se realicen.

- Concepto de herramientas OLAP

En el apartado dedicado al almacenamiento de datos, se describieron los sistemas de gestión de bases de datos relacionales, basados en un tipo de proceso OLTP (*On line Transactional Process*), el cual tiene como objetivo almacenar más eficientemente toda la información del negocio (ocupando el mínimo espacio y evitando inconsistencias).

Los data warehouses se basan en un proceso distinto llamado OLAP (*On line Analytical Process*), orientado al análisis de los datos de negocio. Las herramientas de consulta OLAP, permiten aprovechar al máximo los datos de negocio almacenados en el *data warehouse*, realizando consultas de una forma gráfica, rápida e intuitiva.

- Diferencias entre *data mining* y herramientas OLAP

Según Morales, “por lo general se va a disponer de dos posibilidades de selección: *data mining* y herramientas OLAP.

Si se deseara conocer cuántos tipos de productos y/o servicios ha comercializado ordenados por tipo, se puede ejecutar una consulta sencilla implementada con lenguaje SQL.

No obstante ello, una herramienta OLAP permite ir mucho más allá, analizando esa información sobre la base de distintas dimensiones pudiendo seleccionar provincias, departamentos, periodos de tiempo ó categorías. Desde su interfaz visual se puede “jugar” con todas esas dimensiones, estableciendo distintas relaciones instantáneas, presentadas en forma gráfica e intuitiva.

Un *data mining* puede proporcionar información que no hemos buscado ni sabíamos que existía, permitiendo obtener un descubrimiento de tendencias y patrones de comportamiento de los clientes, utilizando su poderosa capacidad de análisis estadístico.

Siempre es importante considerar la necesidad real de cada empresa de servicios públicos, razón por la cual se efectúan los siguientes comentarios:

En algunos casos, tal vez sería necesario implementar complementariamente *data mining* y herramientas OLAP. En otros, dependiendo de la variación de productos y servicios comercializados por las compañías, la necesidad de implementación es distinta, por lo cual debe evitarse manejar un gran volumen de datos sobre sus clientes, si no se va a convertir en información de valor para el negocio” (Morales, 2001:39).

4 – Proceso de personalización

Este último proceso relacionado con las bases de datos, está directamente relacionado con las acciones de *marketing* que puedan llevar a cabo las compañías de servicios públicos, sobre la base del análisis de la información obtenida a través de los distintos canales de contacto con los clientes.

En este aspecto, cada una de las empresas de servicios públicos en Mendoza, ha realizado diferentes acciones comerciales, orientadas a segmentos de clientes considerados de alta potencialidad, pero sin haber incurrido en mayores esfuerzos para individualizar a dichos clientes.

Sin embargo, como se ha mencionado en reiteradas oportunidades, la propuesta de implementar una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos, tiene como objetivo principal optimizar la relación con los clientes, y esto es totalmente viable por medio de acciones de *marketing* de bases de datos.

La utilización de esta técnica, posibilita la gestión uno a uno con el cliente y la comercialización de productos - servicios acordes a la caracterización de cada segmento identificado, evitando así caer en el error de manejar el concepto de “cliente promedio” cuando se está diseñando un plan de *marketing*.

Dentro de las acciones específicas que una empresa de servicios públicos puede realizar, se mencionan solo aquellas más comunes, independientemente de la rentabilidad que puedan aportar a dichas compañías (lo cual no solo merece ser analizada a través de una correcta evaluación económica - financiera, sino también desde el marco político de la empresa):

- Débito automático para clientes de un segmento determinado
- Mantenimiento periódico de equipos e instalaciones correspondientes al servicio
- Asesoramiento personalizado sobre normas de seguridad a considerar en el uso de los servicios públicos especialmente en viviendas de mayor antigüedad
- Venta de equipos o servicios complementarios tales como:
 - Identificadores de llamadas, conexión a Internet, modems o teléfonos en el caso de Telefónica
 - Servicio de mantenimiento de calefactores, cocinas, termotanques y calefones en el caso de Ecogas
 - Servicio de mantenimiento de instalaciones de agua potable, desagües pluviales y cloacas en el caso de Obras Sanitarias
 - Servicio de mantenimiento de instalaciones eléctricas, tableros de comando, bombas de piscinas y artefactos eléctricos
- Construcción de una base de datos de marketing

En este apartado, se hará referencia al diseño, la construcción o adecuación de una base de datos, desde la óptica del *marketing* y considerando la utilidad para las compañías de servicios públicos. En tal sentido, Muñoz en su trabajo de investigación, sugiere antes de su elaboración, contemplar los puntos mencionados a continuación:

- “Fijación de un plazo máximo de un año y asistencia de la alta dirección.

- Comenzar con una prueba piloto, involucrando a un pequeño grupo de clientes.
- Incluir creadores y constructores, trabajar en equipo y organizar el trabajo.
- Determinar la información a obtener, los campos e índices que necesitamos y elegir el formato adecuado para los datos que vamos a almacenar.
- Diseñar informes a medida para las distintas áreas de la empresa.
- Controlar el acceso a la información.
- Independizar la gestión de clientes, de la administración comercial.
- Resguardar la calidad de los datos.
- Desarrollar un programa de *marketing* para el primer año” (Muñoz, 2001:39).

Adaptando esta descripción a la situación de las compañías de servicios públicos, cuando estas decidan crear una base de datos de este tipo, las mismas pueden encontrarse con dos situaciones:

1. Poseer una lista de clientes, mal clasificados, sin normalizar y aspirar a convertir este listado en una base de datos de *marketing* para uso comercial.
2. Iniciar por completo la construcción de una base de datos. Esto puede deberse a que por diversos motivos (inercia natural del sector), se haya priorizado optimizar otros aspectos del proceso de gestión de sus clientes.

- Calidad de los datos

Para avanzar en cualquiera de los casos expuestos precedentemente, debe tenerse en cuenta la falta de uniformidad en la forma de ingresar información en las bases, ya que por ejemplo una misma calle puede estar escribiéndose de formas distintas. Para neutralizar este y otros inconvenientes surgidos en este aspecto, Muñoz considera necesario utilizar las siguientes técnicas:

- “Estandarización: es el procedimiento de codificación de datos sobre la base de una misma forma de escribirlos: calles, sexo, estado civil y fecha de nacimiento
- Normalización: identificación perfecta de nombres, apellidos o razones sociales que existen en la base de datos implicando una estandarización en la escritura de todas las calles, localidades y la validación de los códigos postales, dándoles una longitud, características y normas de captura concreta
- Deduplicación: detección de aquellos registros supuestamente duplicados
- Enriquecimiento de la base de datos: posibilidad de incorporar información adicional a los registros existentes a fin de que tomen relevancia para la actividad comercial de la empresa.

Mientras más completa sea la información de nuestros clientes, sin caer en la ambición de “saber todo a cerca de todos”, mayores posibilidades existen para las empresas de servicios, de personalizar las relaciones con los mismos a pesar de comercializar un servicio masivo” (Morales, 2001:39).

- Segmentación de la base de datos

La segmentación de la base de datos consiste en identificar grupos con alto contenido de homogeneidad de las variables que lo componen, pero lo más heterogéneas posible entre cada uno de los grupos detectados.

Si bien podemos identificar distintos segmentos de clientes dentro de la base de datos, es muy importante hacer foco en aquellas variables de interés para una compañía de servicios públicos, a partir de las cuales sea posible aproximarse a un conocimiento más amplio de sus clientes.

Las variables utilizadas para segmentar una base de datos correspondiente a una compañía de servicios públicos, pertenecen a grupo de características geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales, algunas de los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Tipos de funciones y prestaciones de una solución CRM

Característica	Variable
Geográfica	- <i>Provincia</i>
	- <i>Departamento</i>
	- <i>Localidad</i>
	- <i>Oficina comercial</i>
Demográfica	- <i>Edad</i>
	- Equipamiento
	- Teléfono y/o <i>e-mail</i>
Psicográfica	- Nivel socioeconómico
Comportamental	- Puntualidad en el pago
	- Lugar de pago
	- Forma de pago
	- Aceptabilidad
	- Consumo

Fuente: elaboración propia

Una vez caracterizado el perfil de cada segmento, la empresa puede personalizar la relación con cada cliente, sobre la base de sus necesidades específicas y sus expectativas. Este proceso puede realizarse en dos fases: en primer lugar se diseñan acciones comerciales para cada uno de los perfiles deducidos anteriormente, dejando para una instancia posterior el desarrollo de campañas específicas para cada uno de los clientes del segmento.

- Requerimiento para una segmentación eficaz

Considerando lo establecido por Kotler con respecto a las características que deben observar los segmentos tradicionales de mercado, análogamente se ha realizado una adaptación sobre la segmentación de una base de datos. En tal sentido, las características que esta última debe tener, son las siguientes:

- “Sustanciabilidad: es decir que debe ser lo suficientemente grande y/o rentables
- Suceptibilidad a la diferenciación: deben distinguirse en términos conceptuales y responder de manera diferente a programas de *marketing*
- Suceptibilidad a la acción: grado en el que pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a distintos segmentos” (Kotler, 1.996:265).

Cabe aclarar, que estas sugerencias se realizan al solo efecto de evitar segmentar excesivamente la base de datos, ya que ello dificultaría su futura operación y la puesta en marcha de acciones de *marketing* efectivas.

- Proceso de segmentación

Debido a la validez que presenta este tema cuando se comienzan a manejar una gran cantidad de datos, se ha considerado importante mencionar la secuencia lógica expuesta por Kotler en su libro *Dirección de Mercadotecnia*:

- “1. Identificar las variables de segmentación y segmentar la base de datos.
2. Desarrollar perfiles de los segmentos identificados.
3. Evaluar la atractividad de cada segmento.
4. Selección de los segmentos meta a los que quiere dirigirse la empresa.
5. Definición del mix de *marketing* para cada segmento seleccionado” (Kotler, 1.996:265).

Es importante aclarar, que cuando se selecciona una parte de la base de datos de acuerdo a algún criterio tal como localidad, consumo, etc., para realizar acciones comerciales específicas sobre un grupo determinado, no es apropiado decir que se ha efectuado una verdadera segmentación.

Esto se sustenta por el hecho de que no se ha efectuado ningún tipo de validación estadística que demuestre un comportamiento distinto al resto de los grupos, en relación al uso de un producto o servicio determinado. En este caso estaríamos realizando más bien una selección de registros en lugar de una segmentación.

La segmentación propiamente dicha es un procedimiento basado en reglas de matemática y estadística, que permite identificar y agrupar clientes con un comportamiento similar entre sí pero distinto al de los clientes que conforman el resto de los grupos.

Los procedimientos de segmentación pueden variar en su grado de complejidad, según el volumen de información disponible para cada registro de clientes y de los objetivos de análisis.

- Valor vitalicio de un cliente

Según Arthur Hughes, se trata en realidad del núcleo del *marketing* de bases de datos y considera a cada cliente como alguien valioso para una empresa de servicios, ya que puede hacer repetitiva la compra de un servicio o producto (en este caso se hace referencia a las actividades desreguladas que puedan desarrollar las compañías de servicios públicos).

En este aspecto, es conveniente efectuar un tipo diferente de control de gestión que nos aporte mayor información sobre el comportamiento de los clientes en función de los siguientes factores: tiempo medio de permanencia con la compañía, promedio de compra mensual, costo de adquisición y el beneficio neto aportado, factores que nos ubican frente al concepto de valor vitalicio del cliente.

El autor considera que cada segmento de clientes tiene un valor vitalicio diferente, razón por la cual exigen un tratamiento diferente. Para dominar el análisis de valor vitalicio es importante a partir de la experiencia, el clasificar a los clientes por su origen, su perfil demográfico y el tipo de actividad inicial de ventas. De esta manera, es posible proyectar futuras ventas, rentabilidad y flujos de nombres aportando mejores condiciones para determinar cuanto debe invertirse en la adquisición de nuevos clientes.

- Controles previos a la utilización de una base de datos de *marketing*

Para que una base de datos de *marketing* genere utilidad, Hughes aclara que debe complementarse con un exhaustivo programa de comercialización, considerando los siguientes aspectos principales, para garantizar su correcto funcionamiento dentro de una estrategia de CRM:

“a) Gestión de la base de datos

Administrador de las bases de datos: debe existir un administrador de la base de datos en los departamentos de *marketing* con la autoridad y recursos necesarios para tomar decisiones centrales con respecto a misma.

Equipo de *marketing*: debe crearse un equipo que supervise el funcionamiento de la base, incluyendo personal de ventas, servicio al cliente, agencia de publicidad, *marketing*, sistemas y áreas técnicas de una compañía. En el equipo deben interactuar personas que se dedican a la creación de bases de datos denominados “constructores”, como así también aquellas personas dedicadas al diseño de planes de *marketing* utilizando bases de datos, denominados “creadores”.

Plazo de construcción: el diseño y creación de la base de datos debe extenderse como máximo un año. La curva de aprendizaje y rendimiento de la inversión comienza una vez que la base de datos está organizada y en funcionamiento.

Tamaño de la base de datos: al menos la primera base que se desarrolle debe ser pequeña para adquirir conocimiento y aprender de los errores que se pudieran cometer.

b) Localización de la base de datos

Independencia: Si bien existen diferentes opiniones respecto a la ubicación y operatividad de la base de datos, la misma debería ser independiente de los distintos sistemas de administración comercial.

Personal de programación: a medida que evoluciona la estrategia de *marketing* y de acuerdo con las circunstancias, se deben realizar con agilidad las modificaciones en la estructura y el software de base de datos, sobre la base de los requerimientos del administrador de base de datos.

c) Información del cliente

Eliminación de duplicaciones: deben eliminarse las duplicaciones y comprobar todos los datos nuevos que ingresan a la base de datos.

Recolección de datos: el sistema debe recolectar toda información relevante de los clientes tales como compras, tipo y modo de contactos efectuados, sugerencias, reclamos, resultado de encuestas y acciones comerciales.

Incorporación de registros: debe admitir el agregado de información demográfica, psicográfica y comportamental como así también la codificación tipológica, análisis RFM (el cual observa última fecha de compra, frecuencia y monto de la misma) y resultados de elaboración de perfil.

Protección de datos: la base de datos debe garantizar la seguridad de la información de los clientes a través accesos restringidos según nivel de operatividad, a fin de que no se produzca una manipulación de los datos que traspase los límites de la privacidad de los clientes (en un apartado posterior se desarrollará en profundidad este tema)” (Hughes, 1.995:45).

d) El programa de *marketing*

“Un líder creativo: siempre existen personas creativas en una organización, que pueden planear las actividades de *marketing* a partir de la información generada en una base de

datos, como así también llevar a cabo la supervisión de las operaciones y modificaciones que requieran realizarse en la práctica real” (Hughes, 1.995:45). No obstante ello y para que estos planes tengan éxito, estas acciones deben ser complementadas considerando que “los negocios están limitados por las ideas; lo que más les hace falta no es el dinero, ni el conocimiento ni la tecnología, ni los empleados hábiles o los clientes, lo que les hace falta es una corriente de ideas nuevas y frescas,”³⁰ a fin de diseñar acciones específicas sustentadas en la creatividad e innovación.

“Aprendizaje sobre los clientes: todo programa de *marketing* de base de datos es un sistema con sensibilidad, lo cual implica relevar información de los clientes en cada contacto y adaptar las acciones comerciales a las necesidades específicas de los mismos.

Financiación del primer año asegurada: deben preverse los costos de envíos de mailings, encuestas y contactos telefónicos en el presupuesto anual de la empresa.

Análisis del valor vitalicio: iniciado el análisis que permite determinar el valor vitalicio de los grupos de clientes, deben realizarse acciones sustentadas en esa información a los efectos de incrementar la cantidad de nuevos clientes, minimizar las bajas e implementar programas de aceptabilidad.

Satisfacción de los clientes: esto es posible a través de la base de datos y el plan de *marketing*, ya que por medio de estos elementos puede preverse la renovación de un servicio o la reposición de un producto determinado, como así también la realización de un descuento o devolución de dinero antes de que el cliente lo solicite.

e) Interacción con los clientes

Comunicación bidireccional: en el marco de la cultura organizacional de la compañía, deben establecerse los procedimientos y los recursos para que todos los empleados que se relacionen con los clientes, puedan introducir en la base de datos el resultado de sus contactos.

³⁰ OCAÑA, H. y LINARES DE GULLÉ, V. (2.001). *La toma de decisiones en la gerencia estratégica*. Argentina, Inca Editorial y Talleres Gráficos Cooperativo de Trabajo Ltda. Pág. 170

Planificación de la información a relevar: se deben contemplar los campos necesarios en la base de datos y los diseños específicos de las encuestas a realizar para el relevamiento de los datos de interés.

Recolección de información: deben estudiarse todos los puntos y modos de contacto con el cliente para optimizar la forma de captura de los datos.

f) *CRM* operacional

Centro de atención telefónica: cuando el cliente se contacte por este canal, los representantes comerciales deben visualizar por pantalla todos los datos del cliente y su historia de consumo, de tal manera de conocer todo respecto a la persona con la que se está efectuando la comunicación.

Contact center. en este caso se integra al centro de atención telefónica todo el entorno del sitio web, para lo cual la estructura de la base de datos debe estar preparada para soportar la información proveniente por *e-mail* o las encuestas que se puedan realizar a través de este medio o del sitio web.

Sector de ventas: el personal debe estar formado para conocer los servicios y productos que vende, además de asesorar en todos los aspectos que solicite el cliente.

g) *CRM* analítico

Identificación de perfiles: la base de datos debe utilizarse para trazar perfiles de los clientes actuales que van a permitir identificar nuevos criterios para acceder a los clientes que aún no cuentan con servicios. Entre los criterios más importantes se puede mencionar a las variables demográficas, psicográficas y comportamentales. En el caso de clientes industriales, los criterios puede ser la actividad específica, los productos, el número de empleados, datos de sus ventas, etc.

Relaciones multivariadas: la base de datos debe contemplar la posibilidad de almacenar datos estadísticos provenientes de la relación entre variables que permitan efectuar un control de la gestión adecuado que facilite la toma de decisiones.

h) Control de calidad

Elementos de validación de datos: antes y en el momento de que los operadores ingresen los datos generados por cualquiera de los contactos, deben validarse los mismos a través de ventanas con mensajes de confirmación, a fin de ayudar a preservar la calidad de los mismos.

Trabajo en equipo: la base de datos crea una comunidad de usuarios que están interesados en conseguir que el proceso funcione, lo cual da lugar a un método que admite sugerencias e ideas constantes sobre como optimizar el servicio al cliente.

i) Reportes

Información periódica: todas las personas de la compañía deben tener acceso a un conjunto dinámico de informes diarios, semanales o mensuales que realimenten la base de datos, con información proveniente de ventas, reclamos, sugerencias y otras situaciones de interés.

Generación de informes especiales: los responsables de comercialización, deben poseer acceso ágil a la generación de informes en línea y escenarios hipotéticos para realizar informes nuevos a medida que sean necesarios.

j) Rendimiento de la inversión

Visualizar los resultados económicos: además de agregar valor a la relación con el cliente, el objetivo principal de una base de datos es aumentar los beneficios económicos para una compañía de servicios. Debe efectuarse un claro diseño de las metas a alcanzar, delimitando los momentos en los que se van a medir los progresos” (Hughes, 1.995:45).

Si bien las políticas de gestión de base de datos difieren según las necesidades específicas de cada compañía de servicios públicos, creando un conjunto heterogéneo de posibilidades en función del sector específico al que pertenecen, las consideraciones descritas precedentemente se han expuesto para facilitar la metodología de control antes de implementar una base de datos de *marketing*.

3.6. - Arquitectura y software de sistemas CRM

La decisión de adquirir nueva tecnología o modificar la estructura tecnológica actual de la empresa, se encuentra supeditada a la evaluación de la rentabilidad promedio que genera la relación con los clientes.

En segunda instancia, y a partir de las premisas anteriores debemos considerar cuales son los elementos relacionados con la escalabilidad, fiabilidad y prestaciones específicas, que incrementan notablemente los costos en una solución CRM.

Cabe aclarar, que cuando se hace mención a la escalabilidad de una tecnología CRM, se hace referencia a la posibilidad de mejorar a futuro dicha solución agregando nuevas funciones o módulos en forma progresiva sin tener que efectuar una elevada inversión al momento de su puesta en marcha. La escalabilidad puede ser vertical, cuando permite aumentar el volumen de datos con los que se opera u horizontal cuando facilita la extensión del sistema hacia cualquier posible canal de relación con el cliente (*e-mail*, telefonía móvil, etc.).

La solución a seleccionar debe facilitar la integración con los diferentes sistemas existentes en la compañía, tal como sistemas legados y *software* de terceros que puedan estar implantados en distintas áreas. A continuación, se describen las prestaciones básicas de una solución tecnológica CRM, descritas por Conde, Trabado y de la Torre (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:57):

1. “Integrar todas las bases de datos disponibles
2. Contar con un *software* de análisis de los datos
3. Ofrecer modelos predictivos que permitan realizar ventas cruzadas (*cross-selling*) o establecer modelos de retención de clientes
4. Contar con un *software* completo de gestión de campañas
5. Posibilitar la carga de información adicional del cliente a partir de cada oportunidad de contacto y emitir reportes varios.”

Una vez contemplados estos atributos, las compañías de servicios públicos, se encuentran en condiciones de definir si se abocarán al desarrollo de esta solución con personal propio, en conjunto con un proveedor de *software* o si directamente realizarán la adquisición del paquete que incluye *software* y servicios de consultoría en forma integrada.

La decisión final dependerá fundamentalmente de los siguientes factores: recursos económicos de la compañía, magnitud y competencia de su departamento de sistemas, como así también del tiempo disponible para poner en marcha una estrategia CRM.

3.6.1. - “Claves para la selección de un proveedor de *software*.”

Si la decisión final de una empresa de servicios públicos, fuese desarrollar una solución CRM en conjunto con un proveedor o adquirirla al mismo (es decir que descarta el diseño con personal propio exclusivo), es acertado analizar algunas pautas relacionadas con la figura de este proveedor, de tal manera de maximizar los beneficios relacionados con tal propuesta.

La relación entre proveedor y usuario es muy importante para sostener un acuerdo constante en las prioridades a establecer, ya que no se debe cometer el error de seleccionar un proveedor centrandolo la atención solamente las características de su producto informático, funcionalidad o precio, y obviar elementos relevantes tales como su actitud personal y su nivel de compromiso hacia la empresa contratante. Esta situación es posible controlarla, en la medida que se observen las siguientes sugerencias adaptadas de la investigación de Conde, Trabado y de la Torre:

a) Respecto a la estrategia.

- Debe existir cooperación entre empresa de servicios públicos y proveedor, comprendiendo que el objetivo principal es orientarse a la creación de relaciones duraderas con los clientes.
- Priorizar requisitos de funcionalidad para facilitar y optimizar la interacción con el mismo, en cada canal de contacto.

b) Respeto a los procesos de negocio

- Es necesario asegurar que la configuración del software *CRM* soporte los procesos de negocio de la empresa, evitando implantar soluciones excesivamente especializadas.

c) Respeto a la organización y la cultura

- Involucrar a los empleados usuarios de esta herramienta, en la selección del sistema y en la opinión del mismo, como así también del resto de las alternativas que se puedan estar analizando.
- El sistema debe ser flexible e intuitivo (el usuario intuye que pasos seguir cuando lo está operando), previendo una sucesión de funciones sencillas y relacionadas con los procesos de cada área.
- Deben ofrecerse demostraciones y programas de formación a los empleados, por parte del consultor o proveedor de la solución.

d) Respeto a la funcionalidad.

- Es necesario saber si el proveedor tiene una visión de futuro y capacidad para introducir las innovaciones requeridas que sean demandadas periódicamente.

e) Respeto al proveedor de la solución

- Deben solicitarse referencias del proveedor en implementaciones anteriores en otras compañías del mismo sector, ya que esto es un antecedente que genera confianza a la hora de la selección.
- El proveedor debe ofrecer mantenimiento y servicio técnico para poder solucionar los posibles problemas en forma ágil, que puedan aparecer durante la implementación y/o utilización del sistema.
- La situación financiera y económica del proveedor aporta información sobre la solvencia de su negocio.

- La experiencia de los socios del proveedor, permite disminuir los riesgos de cometer errores. Es conveniente chequear si el proveedor posee relaciones con consultorías líderes.
- Evaluar la relación del rendimiento del producto frente a su precio de mercado.” (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:58)

3.6.2. - Principales proveedores

Independientemente de la situación actual por la que está transitando el país, el mercado de software de CRM ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, incrementándose la cantidad de proveedores y de alternativas de *software*. Hoy los más pequeños ofrecen soluciones específicas, mientras que los grandes se centran en ofrecer paquetes con una funcionalidad y sofisticación mayor.

Según Andradas y Medal, esta evolución ha hecho que algunos proveedores globales de sistemas ERP, generen sus propias soluciones de CRM (tal como SAP u Oracle) y otros efectúen alianzas estratégicas con proveedores líderes de CRM (caso de PeopleSoft).

3.7. - **Call center (Centro de atención telefónica)**

Según Conde, Trabado y de la Torre, desde la óptica de una estrategia CRM, los *call centers* o centros de atención telefónica son el alma generadora de valor, a través de los cuales las empresas van moldeando su imagen frente al cliente, en conjunto con cada punto de contacto personal de la empresa.

Si bien la mayoría de las compañías de servicios públicos cuentan con un centro de atención de este tipo, hoy con el mayor uso de Internet existe una evolución del mismo hacia el concepto de *contact centers*, esquema a desarrollar en apartados posteriores. Además, el centro de atención telefónica es uno de los elementos que ha permitido a las empresas de servicios públicos, ser percibidas de una manera diferente a su condición original de empresas estatales.

No obstante ello, existen ciertas regiones en las que todavía no ha sido utilizado este medio de contacto por parte de los clientes, debido a los distintos aspectos culturales o factores de desconocimiento, que giran en torno al uso de una línea 0-800 o 0-810.

Asimismo, las empresas de servicios públicos detectando estas situaciones particulares, han diseñado una comunicación clara y efectiva sobre los usos de los centros de atención telefónica, incrementando las cifras de llamados durante los últimos años.

3.7.1. - Función del centro de atención telefónica

En general, los clientes demandan relaciones personalizadas con las empresas de servicios y esto es lo que en esencia intenta realizar la estrategia CRM para satisfacer ese anhelo, lo cual implica considerar las estrategias, procesos y herramientas más apropiadas a utilizarse para cumplir con estas expectativas.

La dedicación y sistematización del conocimiento cada vez más profundo de los clientes, son los factores que permiten cumplir con los objetivos planteados, y es aquí donde el *call center* se transforma en uno de los medios más calificados. A través de él, es posible brindar asesoramiento, tomar reclamos, relevar preferencias, sugerencias, datos demográficos, psicográficos y comportamentales que incrementen la información de cada cliente con el que se establezca contacto.

A partir del mayor conocimiento de los clientes, se pueden realizar programas comerciales específicos para segmentos previamente definidos, utilizando una herramienta acoplada a la tecnología de un *call center* tal como la automatización de discado secuencial de números telefónicos de clientes, a los efectos de efectuar encuestas de satisfacción o testeos periódicos. Como resultado, el tiempo invertido en campañas de venta cruzada con clientes o el relevamiento de nuevos datos sólo se llevará a cabo con clientes interesados y a un menor costo de campaña.

Un *call center* debe integrar y dar consistencia a los canales de distribución de la compañía, ya que los clientes además de esperar un trato personalizado, también

solicitan una atención sin fracturas en todos sus puntos de contacto, manteniendo el mismo nivel de calidad en la atención y la competencia de los representantes para resolver cualquier inconveniente.

Asimismo, la integración entre los centros de atención comercial de una compañía, su *call center* y el personal técnico operativo, abre nuevas oportunidades para reposicionarla y generar mayores posibilidades de negocios con sus clientes.

3.7.2. -Ventajas de la autogestión

Una de las mayores ventajas de CRM es la transacción en forma de autoservicio. Así como se hay clientes que por diversos motivos se resisten al tipo de contacto que brinda un *call center*, existen aquellos más conocedores de los beneficios de la tecnología actual, los cuales prefieren usar las opciones disponibles de “audiorespuesta” (caso puntual de Telefónica o Ecogas), su sitio web en Internet o la comunicación por correo electrónico, ya sea por demanda de un servicio o asesoramiento específico.

Es necesario saber que en ciertos segmentos de mayor poder adquisitivo, debido a las posibilidades de acceso a tecnología de avanzada y/o al poco tiempo disponible, tienen preferencia por aquellas opciones de “autoservicio” mencionadas, razón por la cual es importante encontrar los medios para satisfacer en forma ágil a éstos clientes.

El entender la manera en que los mismos responden a las comunicaciones, es de vital importancia para asegurar una exitosa orientación futura de contacto.

3.7.3. -Efectividad de CRM a través del *call center*

Con la implementación de CRM, las empresas de servicios públicos pueden observar una misma información existente en la base de datos, desde los distintos puntos de contacto empresa - cliente.

Esto es posible gracias a las herramientas tecnológicas acopladas a un *call center*, las que a su vez permitirán diseñar y poner en marcha diferentes programas de *marketing*. A continuación, se han adaptado algunas de las alternativas planteadas por Conde, Trabado y de la Torre en su trabajo de investigación:

Solución CRM: es la herramienta con más potencia y ofrece al Centro de Atención Telefónica, a los representantes comerciales, al área de reclamos técnicos - comerciales, a la fuerza de ventas, a los ejecutivos y en general a todo el personal de la compañía de servicios públicos, la misma información del cliente y además, los campos correspondientes para incorporar nueva información.

Soluciones preestablecidas: existen proveedores cuyas soluciones de software tienen el proceso CRM integrado. Estos programan y parametrizan el *software* para que cumpla con las necesidades especiales de una compañía de servicios públicos. El costo de su instrumentación depende del nivel de parametrización, la integración con los sistemas legados y/o los paquetes de “*back office*” de ERP.

Sistemas de audiorespuesta: esta tecnología genera ahorros de mano de obra importantes al eliminar o reducir el manejo manual de las llamadas entrantes, disponiendo de los operadores para atender en tiempo y forma otros tipos de consultas. La instrumentación de una solución de IVR (*Interactive voice response*, respuesta por voz interactiva) para procesos sencillos de un centro de atención telefónica, disminuye los costos laborales hasta en un 50% de todas las llamadas de los clientes. Según datos estadísticos, se ha logrado un éxito significativo en llamadas de consulta, tales como facturación, saldos y otra información básica.

Integración de sistemas telefónicos e informáticos: esto es posible a través de un componente crítico denominado CTI (*Computer telephone integration*) que enlaza los datos del cliente con la aplicación del centro de atención telefónica, proporcionando al representante comercial, información personalizada del cliente, reduciendo los costos laborales a través de la reducción en el tiempo de atención a las llamadas.

La información obtenida puede vincularse a acciones comerciales específicas para ciertos clientes, las cuales aparecen sugeridas en forma automática por pantalla, a fin de realizar ventas cruzadas de productos y servicios, según perfil del cliente.

Herramientas de integración a Internet: si bien en Argentina se va acentuando el uso de Internet para realizar transacciones, especialmente por parte de clientes que acceden

constantemente desde cualquier punto o tienen los recursos disponibles para hacerlo, su desarrollo en las empresas de servicios es progresivo y a paso lento.

Chat en Internet: esto permite al cliente charlar en tiempo real con un representante del Centro de Atención Telefónica, a fin de completar su transacción o neutralizar algunas dudas sobre el servicio. No es necesaria la comunicación verbal, sin embargo se encuentra disponible la tecnología para que el representante del *call center* proporcione al cliente un botón de acceso a otras páginas de Internet, lo cual le facilita la visualización de varias sitios web durante la transacción en línea. Tal como se aclarara precedentemente, esta opción aún no está disponible para las empresas de servicios públicos de Mendoza.

“Click” para solicitar una llamada: dentro del sitio web de la compañía, los clientes pueden seleccionar la opción de ser contactados por un representante del Centro de Atención Telefónica, haciendo “click” en un ícono a una opción dentro de la página, para solicitar que lo contacten a través del teléfono.

El caso óptimo es aquél en el cual se pueda establecer la comunicación con el cliente vía telefónica (segunda línea de interacción) para orientarlo a través de todo el proceso, mientras se está en la línea original de contacto (primera línea). Este método incrementa la posibilidad de que el cliente pueda completar transacciones futuras utilizando los métodos de autoservicio, lo cual bajará los costos del *Call center*.

Procesamiento automatizado de correo electrónico: el crecimiento de correo electrónico se ha convertido en un reto para la mayoría de los Centros de Atención Telefónica ya que muchas empresas no cuentan con suficiente capacidad para administrarlos. En tal sentido, se han diseñado distintos productos de procesamiento de correos electrónicos que proporcionan a los clientes respuestas automatizadas. Estas herramientas de *e-mail* automatizado están equipadas para revisar el *e-mail* en busca de las preguntas más frecuentes y enviar inmediatamente una respuesta al cliente. Los temas que no son fácilmente identificados se envían a un operador del Centro de Atención Telefónica para su procesamiento manual.

Si bien el correo electrónico es uno de los canales de contacto que más ha evolucionado en los últimos tiempos, en las empresas de servicios públicos aún no ha llegado a automatizarse el proceso de respuesta a los clientes, dada la necesidad en muchos casos de efectuar un análisis previo de situación.” (Adaptación de Conde, Trabado y de la Torre, 2001:65)

3.8. - Contact centers o centros de contacto

Una opción que se vislumbra a futuro para las compañías de servicios públicos es el *contact center* o centro de contacto en reemplazo del *call center*. Actualmente, estos centros de atención telefónica, utilizan el sitio web para abrir nuevos canales de comunicación y nuevos mercados en su área de prestación.

“Los *contact centers* o centros de contacto habilitados en la web son en una definición simple, centros de atención comandados a través de Internet a partir de los cuales el servicio al cliente puede tener distintos matices: desde la simple interacción por *e-mails*, hasta una interacción multimedia entre el representante comercial y el cliente la 24 hs. del día” (Conde, Trabado y de la Torre, 2.001: 73).

Conde, Trabado y de la Torre explican que el servicio puede venir en la forma de simples preguntas y respuestas a través del *e-mail*, o los clientes pueden enviar una solicitud y obtener una respuesta documentada enviada a través del correo en la próxima media hora. Para interacciones uno a uno en línea, los clientes de Internet pueden comunicarse con los representantes de servicio a través de sesiones de “chat”.

Por medio de tecnología de avanzada, es posible conversar con los clientes directamente a través de un programa explorador, que permite contactar un representante de servicio a través del sitio web, ya sea por medio de un mensaje instantáneo o por una comunicación oral (micrófono y audio de la PC funcionando como un teléfono). Los representantes entonces pueden responder a cualquier pregunta, “tomando el control” del explorador del cliente y orientándolo hacia la información solicitada.

Si un cliente visita una página web, puede ser señal de búsqueda de datos o asesoramiento sobre algún tema específico, para lo cual existen otros íconos que sugieren un mensaje tal como “presione para hablar”, de gran utilidad para el navegante.

Otra ventaja del centro de contacto es el comercio electrónico (*e-commerce*) que puede generarse y administrarse a través de él. En este aspecto, uno de los puntos no abordados en profundidad, es el análisis de las causas por las cuales las transacciones de compras no llegan a su fin. Cuando las mismas no son llevadas al punto de confirmación, debe investigarse si el motivo principal, es que el cliente no tiene asistencia para evacuar sus dudas. Con el diseño tecnológico actual, hoy es posible responder esas preguntas y perfeccionar los procesos involucrados.

Una vez integrados los componentes descritos precedentemente por medio de Internet, estos pueden traducirse como un incremento en la productividad de los representantes, logrando generar experiencias más sencillas para el cliente: automatización de procesos manuales, un alto grado de disponibilidad del sistema y una arquitectura escalable que permita a la compañía seguir creciendo y expandiéndose.

3.8.1. -Consideraciones previas a la implementación de un contact center

Antes de implantar un centro de contactos, los autores recomiendan analizar exhaustivamente algunos factores:

- Capacidad operativa de la compañía para tener un servicio disponible 24 hs. por día, 7 días a la semana.
- Proyecto de diseño y construcción del soporte tecnológico para prestar dicho servicio desde la misma compañía o realizarlo por medio de *outsourcing*.
- Nivel de servicio que la empresa está dispuesta a llevar adelante: *e-mail*, chat, voz, navegador compartido, etc.
- Capacidad de entrenamiento al personal de contacto para atención en sitio web.

- Determinación del grado de profundidad que se le va a dar a la información relativa al cliente y por ende a la capacidad de operación y almacenamiento de la base de datos.
- Investigación de mercado para conocer que tan equipados están los hogares en esta región, para hacer viable la implementación.
- Preparación de mandos medios y gerentes para trabajar en un ámbito multimedia.

3.8.2. -Beneficios de un *contact center*

“La principal ventaja de un *contact center* radica en la opción de que los representantes comerciales pueden establecer contacto con más de un cliente en línea en la misma pantalla.

Además, junto con la correspondencia vía *e-mail*, tienen una clara ventaja sobre los contactos telefónicos (o voz sobre Internet) debido a que la prueba de la conversación posee un formato fácil de imprimir. No obstante ello, una correspondencia vía *e-mail* deber ser revisada, al menos por dos personas distintas al autor antes de ser enviada. Si el tema además lo merece, el *e-mail* debe ser revisado por un abogado de la compañía.

El personal responsable del diseño de los *call centers*, que desean adicionar chat en línea y correo electrónico para el servicio a sus clientes, deben conocer las diferencias entre la respuesta a un llamado telefónico y la contestación de una correspondencia bien escrita a esos mismos clientes. Además, es imprescindible analizar la conveniencia de capacitar representantes actuales o bien reclutar nuevos empleados que manejen un conjunto de herramientas más amplio.

A partir de las descripciones realizadas, se observa que cuando los centros de contactos son utilizados al cien por cien de su capacidad, se puede posicionar al comercio electrónico a través del atributo de mayor importancia en el proceso de compra: la seguridad de la transacción. Aquí, se aprovecha además la inercia del

respaldo ofrecido por las empresas de servicios públicos, posicionándose cada una por medio de sus más calificados atributos. Por ejemplo, respecto a la *seguridad* brindada en los servicios de distribución de gas natural.

Finalmente, es válido observar que el éxito de la gestión de estos centros de contactos en otros países del primer mundo, encuentra sustento en los comportamientos moldeados por la cultura y los estilos de vida de las personas que habitan allí.

No obstante ello, que el modelo de lugar a la realización del ejercicio de benchmarking por parte de las compañías de servicios públicos, esto no implica invertir sin considerar una orientación que contemple agregar valor a las relaciones con los clientes o que no sean realmente percibidas por los mismos como un elemento diferenciador del servicio” (Adaptación de Conde, Trabado y de la Torre, 2001:78).

3.9. - *e-CRM (electronic customer relationship management)*

Se puede definir al *e-CRM (Electronic customer relationship management)* como la “combinación de las técnicas tradicionales de *CRM*, con aplicaciones *e-business* (comercio electrónico) orientadas a desarrollar nuevos servicios para los distintos segmentos de clientes que acceden al sitio web de la compañía” (Conde, Trabado y de la Torre, 2.001: 83).

En diversos países, las empresas con mayor desarrollo tecnológico tienden a pasar de una estrategia *CRM* a una del tipo *e-CRM*, sustentados por la propia demanda y cultura de los clientes que interactúan a través de estos medios.

La decisión de involucrarse en un proyecto *e-CRM* requiere cambios en los procesos y en la organización, un esquema de aplicaciones integradas y una arquitectura que permita soportar los procesos de *e-CRM* y las aplicaciones de la empresa que automatizan el proceso.

Actualmente, Internet y la telefonía móvil constituyen los ámbitos tecnológicos de mayor crecimiento en muchas partes del mundo y esto también ha podido observarse

gradualmente en algunas provincias de Argentina, tal como el caso de Mendoza.

Es por ello, que en la medida que este mercado continúa evolucionando, surgen nuevas aplicaciones en los canales de comercialización, los cuales son adoptados progresivamente por las compañías de servicios públicos.

Sin embargo, en Mendoza existen factores culturales y económicos condicionantes para la aplicación de una estructura tecnológica de este tipo, lo cual implica que cualquier proyecto de implementación que desee realizarse en nuestra provincia, debe estar respaldado por un análisis exhaustivo de la relación costo - beneficio, a fin de justificar claramente la inversión.

No obstante ello, si después de evaluar el proyecto existen posibilidades de que el mismo sea rentable, el anexo de herramientas basadas en Internet y telefonía móvil o la combinación de ambas a una solución CRM, genera el contexto propicio para seguir agregando valor al segmento de clientes que cuente con esta tecnología.

3.9.1. - El papel de Internet

A través de Internet se facilita el libre flujo de la información en una forma económica y personalizada, convirtiendo a la misma en un vehículo perfecto para el desarrollo del *e-CRM*.

A partir de los avances tecnológicos observados, los clientes han comenzado a demandar otros espacios de contacto tanto fijos como móviles, que requieren aplicaciones CRM distintas y adaptadas a este nuevo esquema.

Por medio de *e-CRM*, las empresas de servicios públicos podrían ofrecer relaciones uno a uno a los clientes, utilizando los cinco elementos tecnológicos esenciales para llevar a cabo esta estrategia de *marketing*, descritos por Conde, Trabado y de la Torre: un “*data warehouse* orientado al cliente, una aplicación analítica, capacidades de personalización, tecnología de comunicación y un motor de transacción, formando parte del *software* que finalmente permite a una compañía beneficiarse con todo el potencial de *e-CRM*.” (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:80).

Las empresas de servicios públicos dotadas con esta tecnología, podrían maximizar las relaciones con los clientes, debido al posicionamiento obtenido a través de atributos tales como conocimiento, confianza y agilidad en las transacciones comerciales.

3.9.2. - El papel de la telefonía móvil

Conde, Trabado y de la Torre, agregan que como complemento de las ventajas de Internet, la telefonía móvil constituye uno de los avances más importantes en la actualidad, dando lugar a la implementación de nuevos canales de interacción generadores de nuevas oportunidades de negocios.

En tal aspecto, se puede mencionar el servicio *SMS* (*short message service*, servicio de mensajes cortos), como así también la tecnología *WAP* (*wireless application protocol*, protocolo de aplicaciones inalámbricas) que permite ingresar a Internet mediante dispositivos como teléfonos celulares, Palm, etc., integrando a los mismos con los sistemas informáticos e Internet. Estos elementos conforman los factores que permitirán el desarrollo y la prestación de servicios relacionados al comercio electrónico.

Las empresas de servicios públicos que decidan comercializar nuevos productos y/o servicios, tendrían la oportunidad de llegar a los segmentos más rentables de clientes que dispongan de esta tecnología, con propuestas comerciales de interés para ellos.

Sin embargo, en orden de prioridades, estas empresas deberían implementar en primer lugar, una estrategia CRM básica, a fin de adquirir la experiencia necesaria que posibilite a futuro pasar a otra del tipo *e-CRM* (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:83).

3.9.3. - Implementación de una solución e-CRM

Partiendo del hecho que la implementación de un sistema *e-CRM* es una evolución en el modo de trabajo y no un proyecto tecnológico, que involucra una serie de factores, es importante abordar a los mismos desde la implicancia futura de su puesta en marcha.

Tal como lo definen Conde, Trabado y de la Torre, se debe tener en cuenta que hablar de un proyecto *e-CRM* es pensar en realizar procesos y cambios muy complejos. Estos cambios afectan a las estructuras empresariales, a los procesos y herramientas utilizadas para su puesta en marcha, al tipo de relaciones que se mantiene con los clientes, a la economía, a la mentalidad de la empresa y a su modo de comunicación.

En tal sentido, no debe acelerarse innecesariamente su implementación en las empresas de servicios, sin haber efectuado una correcta planificación que permita sincronizar todas las modificaciones que deban realizarse.

Los principales puntos a considerar por las compañías de servicios públicos, que oportunamente decidan poner en marcha una estrategia de este tipo, se describen a continuación:

- Definición de sus objetivos de negocio
- Aseguramiento de la adaptación continua del *e-CRM* en términos de tecnología.
- Definición de los procesos de negocio y los cambios necesarios para alcanzar los objetivos.

Efectuadas estas consideraciones, una empresa de servicios públicos, puede elaborar el plan de proyecto, con el cronograma de actividades a implementar, el diseño del almacén de datos (*data warehouse*) y la integración de las aplicaciones requeridas de *e-CRM* (Conde, Trabado y de la Torre, 2001: 89).

3.9.4. - Aplicaciones de *e-CRM*

Adaptando las condiciones establecidas por Conde, Trabado y de la Torre (Conde, Trabado y de la Torre, 2001:91), entendemos que una solución integral de *e-CRM* debería proveer a las compañías de servicios públicos, los siguientes instrumentos:

- **Software para análisis de datos de clientes**, que prediga, mida e interprete el comportamiento de los clientes, permitiendo a las compañías de servicios públicos, comprender la efectividad de los esfuerzos de *e-CRM* a través de los distintos

canales, efectuando reportes analíticos para que pueda acceder virtualmente cualquier persona de la organización.

- **Software de *data mining***, que construya modelos predictivos para identificar los clientes más propensos a mostrar un comportamiento en particular.
- **Software de las campañas de *marketing***, que permita planificar y ejecutar las diferentes campañas comerciales, utilizando la información almacenada en la base de datos y proceda al envío de mensajes electrónicos personalizados.
- **Simulador de negocios**, utilizado conjuntamente con el correspondiente *software* de manejo de campañas.
- **Sistema personalizado de mensajes electrónicos**, que permita enviar páginas tanto en texto plano como en HTML, ser escalable para poder soportar altos volúmenes de transacciones, tener un mecanismo automatizado para poder responder al cliente cuando sea necesario y direccionar a nuestros clientes a otras páginas web.
- **Motor de decisión** en línea que coordine y sincronice las distintas comunicaciones que se dan en los diferentes canales. Éste debe contener inteligencia de negocios para determinar y comunicar el mensaje más apropiado, la oferta y el canal adecuado (todo esto en tiempo real), y soportar el diálogo en dos vías con el cliente. Esto permitirá evaluar las actividades de los clientes y dibujar el perfil de los mismos, almacenándolo todo en la base de datos.

Finalmente, es importante aclarar que el éxito de un proyecto de este tipo en una empresa de servicios públicos, depende esencialmente de los siguientes aspectos:

- Adecuada estrategia.
- Adecuado rediseño de procesos orientados al cliente.
- Administración del cambio cultural.
- Liderazgo efectivo.

- Desarrollo de nuevas competencias en la gente.
- Cambios en sistemas de evaluación y compensación.
- Calidad de la solución *e-CRM*.
- Comercialización de productos o servicios que generen interés para el cliente.

3.10. - Factores de éxito en CRM

Si bien Andradas y Medal mencionan la existencia de múltiples factores que inciden en el logro de una implementación exitosa de CRM, se exponen aquellos que por el grado de importancia para las empresas de servicios públicos, se presentan como más críticos:

- “Consideración constante de las expectativas del cliente como guía orientadora durante el transcurso de la aplicación.
- Optimización del desarrollo de interfaces con las aplicaciones existentes, a fin de evitar la posible superposición de tareas.
- Elaboración de un plan de proyecto con un cronograma factible de ejecución dentro de los seis y doce meses aproximadamente (según datos del estudio realizado por la AeMR).
- Análisis exhaustivo de los siguientes componentes del plan de proyecto: modo de análisis (*CRM analítico*) y distribución (*data mart*) de los datos, como así también la modalidad de medición de los resultados de la compañía.
- Simplicidad en el manejo de la aplicación, intentando lograr que las herramientas utilizadas sean funcionalmente accesibles tanto para la empresa como para el cliente.

- Asistencia profesional capacitada (interna o externa), capaz de transmitir seguridad a lo largo de todo el proyecto, desde la definición hasta la puesta en marcha de la aplicación.
- Amabilidad y paciencia, tanto con los usuarios claves como con el resto de miembros del equipo de trabajo, recordando que la aceleración suele generar un efecto contrario al deseado.
- Evaluación de los procesos y las funciones que deben automatizarse, por medio de una auditoría que identifique claramente a las mismas y describa los aspectos técnicos requeridos en el sistema de automatización.
- Selección de una estructura tecnológica flexible, sistemas que faciliten futuras actualizaciones y escalabilidad, que además cumplan con los estándares internacionales y sean compatibles con otros tipos de software.
- Análisis de implementaciones de CRM en otras empresas del sector local.
- Participación constante del usuario final, a fin de que pueda familiarizarse desde el principio con el sistema y la forma de trabajo del mismo.
- Ejecución de un prototipo del sistema de automatización de CRM, a los efectos de facilitar la experimentación en una escala más pequeña y menos costosa.
- Motivación del personal.
- Asignación de responsabilidades a personas y/o departamentos, a los efectos de administrar los sistemas de automatización.
- Actitud de compromiso por parte de la gerencia, fundamentalmente en lo referente a la previsión de los medios de financiación y a la comunicación adecuada de la estrategia” (Andradas y Medal, 2.001:24)

3.10. 1. - Barreras en la implementación de CRM

Para reforzar lo expuesto en el apartado anterior, es importante tomar conciencia

sobre la existencia de barreras que pueden encontrarse en cada una de las etapas del proceso de implementación. Es por ello, que se describen solo aquellas situaciones que presentan mayores posibilidades de complicaciones y pueden hacer fracasar el proyecto:

- “Dirección y gerencia no se comprometen con el proceso de cambio.
- Resistencia de empleados para modificar su actitud.
- Dificultad de integración con otros sistemas de la empresa.
- Escasez de recursos y aparición de grandes costos extraordinarios.
- Confusión al interpretar que los cambios sólo se producirán en el departamento de sistemas de información, cuando en realidad toda la organización se verá afectada por el cambio.
- Excesiva orientación al presente sin visualizar ni prever necesidades futuras.
- Expectativas poco realistas, debido a que suele concebirse la implementación de un sistema CRM, como la solución esperada a todas las debilidades de la empresa, obviando el hecho de que los resultados favorables vienen como consecuencia del rediseño simultáneo de los procesos de negocios y la instalación de dicha solución.
- Formación insuficiente de los usuarios finales para optimizar el uso de las herramientas implantadas.
- Deficiente administración del tiempo y de los medios económicos disponibles para el proyecto.
- Ausencia de un plan de mantenimiento post-implementación” (Adaptación de Andradas y Medal, 2.001:24).

3.11. - Eficiencia de la estrategia: indicadores de control

La eficiencia de la estrategia diseñada, debe ser controlada sistemáticamente por el área o personal responsable garantizar su adecuada implementación.

La definición de un conjunto de indicadores de gestión representativos del desempeño (*key performance indicators - KPIs*) y la elaboración de un tablero de control que permita evaluar resultados y monitorear el desarrollo de la estrategia CRM, en cada proceso comercial y/o técnico de las compañías, es fundamental para “bajar a tierra” todos los elementos abstractos de la estrategia, y observar la evolución de las acciones delineadas y efectuando acciones correctivas en las áreas que presenten desviaciones significativas.

No obstante ello y atento a que cada empresa se encuentra en diferentes etapas de madurez, el primer año de puesta en marcha de la estrategia debe servir como experiencia piloto, estableciendo objetivos alcanzables que paulatinamente puedan ser ajustados para alcanzar niveles de servicios más exigentes.

Según el tipo de operaciones que desarrolle cada empresa de servicio, los indicadores deberán reflejar aspectos tales como:

- Tiempos de respuesta en cada proceso.
- Segmento de clientes a los que alcanzará la estrategia CRM (en cada etapa)
- Grado de cumplimiento de acuerdos internos (entre diferentes áreas que conforman el proceso).
- Cantidad y tipo de solución a reclamos.
- Cantidad y tipo de contactos – Momentos de verdad - Reclamos por canal utilizado.
- Nivel de Satisfacción Clientes - Empresas Contratistas - Instaladores Matriculados – Proveedores - Otros actores complementarios.

- Ranking - Evaluación Empresas Contratistas / Instaladores Matriculados / Proveedores.
- Costos asociados a cada canal de comunicación.
- Ingresos marginales generados a partir de la implementación de CRM.
- Ventas realizadas a través de CRM (de corresponder según tipo de compañía y servicios complementarios ofrecidos).
- Porcentaje de ventas cerradas/procesos de venta totales (de corresponder según tipo de compañía y servicios complementarios ofrecidos).
- Participación de mercado por servicio/producto (de corresponder según tipo de compañía y servicios complementarios ofrecidos).

Finalmente, deberán establecerse los parámetros de referencia a fin de comparar estas métricas, con los estándares de la industria y los umbrales de las mejores prácticas (*benchmarking*) establecidos en otras empresas de servicios.

A los fines de presentar de una manera simple la información expuesta precedentemente, se propone diseñar y realizar un Cuadro de Mando Integral (CMI)³¹ que permita enmarcar los indicadores más representativos y visualizar los aspectos de relevancia sobre los cuales se debe focalizar la organización, a efectos de llevar a cabo un monitoreo integral del desarrollo de la estrategia planteada.

Un CMI se sustenta en cuatro perspectivas que deben ser analizadas exhaustivamente por cada compañía, seleccionado aquellas que realmente puedan reflejar el logro de los objetivos de la estrategia:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

No obstante ello, y dentro de las posibilidades que ofrecen los sistemas para la obtención del dato, es conveniente que cada empresa cuente con un mix equilibrado de indicadores que permitan conocer información interna y del contexto, a fin de focalizarse en la medición de aquellos más útiles para tomar decisiones³².

3.12. - Auditoría de implementación en estrategia CRM

Según las posibilidades económicas de las compañías, las auditorías pueden ser realizadas por personal interno responsable de la coordinación del proyecto o en su defecto por la contratación de una consultora externa, presentando cada una de estas alternativas ventajas y limitaciones al respecto.

Independientemente de esta elección, una especialista en este tema manifiesta algunas pautas a considerar en el proceso de auditoría:

Priscila Balcázar³³, de CISA, manifiesta que “se hace necesario evaluar constantemente el desarrollo de una estrategia CRM, ya que si bien muchas empresas cuentan con tecnología para CRM (tal como el exitoso caso del sitio web Amazon), frecuentemente los proyectos de tecnología de información (TI) fracasan, incluyendo ERPs, datawarehouses y los propios CRM. Los dueños de este tipo de proyectos en ocasiones no detectan el potencial fracaso, hasta que se han perdido cantidades importantes de la inversión, meses o incluso años más tarde”³⁴.

³¹ KAPLAN, R. – NORTON, D. (2008). Cuadro e mando integral. España, Gestión 2.000. Pág. 22

³² Adaptación de la herramienta a realizar por cada compañía, según aspectos de interés a medir.

³³ Profesional certificada como Certified Information Systems Auditor (CISA) y cuenta con casi 10 años de experiencia en el campo de tecnología de información. Actualmente, trabaja en Sun Microsystems de México y previamente había trabajado en KPMG y en compañías locales de consultoría. Ha sido expositor en Comdex México y ha escrito para la revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

³⁴ <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2001/Volume-4/Pages/-Como-Auditar-Implementaciones-de-Customer-Relationship-Management-CRM-.aspx> (30/11/10)

La autora advierte, que para prevenir estos fracasos, un factor de éxito es la temprana evaluación del desempeño del CRM. Esta revisión sirve como un control preventivo, desde el punto de vista de auditoría.

Asimismo, advierte que la principal misión de un equipo de auditoría (al cual denomina auditor), será identificar en primer lugar las metas y objetivos del negocio, para asegurar que la estrategia y la tecnología, conducen a las compañías a alcanzar los planes propuestos.

Si bien desde el punto de vista de negocio, los resultados directos son difíciles de medir, deben identificarse los indicadores clave del desempeño (*key performance indicators*) mencionados oportunamente, en los cuales se centrará la auditoría.

3.12.1. - **Pasos de la auditoría**

Priscila Balcázar, describe que cada auditoría, podría generar un manual completo de cómo auditar CRM. No obstante ello, considera que existen los siguientes elementos básicos a revisar, los cuales se reproducen adaptados a continuación:

“a - Foco de negocio

Primero, el auditor debe entender las razones de negocio que llevaron a una compañía a implementar CRM, incluyendo las metas, mercado/segmento objetivo y lineamientos corporativos.

Para implementar CRM, es esencial tener un foco de negocio muy claro. Dependiendo de las circunstancias, una compañía querrá concentrarse en tener una importante participación de mercado, finanzas sanas, porcentajes de crecimiento en ventas, o en rentabilidad, o en recursos humanos o en activos, dependiendo de la forma en que el mercado estime el valor de la compañía.

b - Desempeño

Si bien la auditoría no tiene como objetivo realizar un análisis financiero, es importante estar familiarizado con los ingresos o ahorros que la compañía está

generando desde que *CRM* funciona. Hay que evitar subestimar pequeños avances, especialmente en los primeros meses y nunca olvidar la estrategia de negocio.

El auditor debe identificar los indicadores clave del desempeño (*KPIs*) definidos para medir el camino transitado. Si la empresa no ha definido *KPIs*, puede ser un síntoma de una administración deficiente. Aquí surge un interrogante que se debe efectuar, ¿por qué son tan importantes los *KPIs* en *CRM*? Porque *CRM* está basado en el cliente, no en productos y los clientes no se pueden inventariar, promover, comercializar, los clientes son seres humanos que sienten, hablan, se mueven, maduran y cambian de parecer. Sin *KPIs*, el desempeño puede ser subjetivo, aun cuando se tuvieran buenos números durante un período de meses o de un año, hay que recordar que *CRM* busca optimizar las relaciones a largo plazo, ciclo propio de las empresas de servicios públicos.

c - Tecnología de información (TI)

Una vez que se conocen los objetivos del negocio y el desempeño de la compañía, se está en condiciones de evaluar la tecnología de información. Lo primero es solicitar el esquema de planeación estratégica. En general advierte la autora, no hay un cambio radical entre las herramientas tradicionales de TI y las de *CRM*, el cambio es paulatino, razón por la cual la transición implica una planeación de largo plazo para integrar en la plataforma de *CRM* la cara que damos al cliente, las interfases y el *back-office*. La TI es un área auditable, por lo que no hay que intentar auditar el procesamiento electrónico de la compañía vista desde *CRM*.

Las principales preocupaciones surgidas después de una auditoría, están relacionadas con la falta de integración de bases de datos para concentrar los datos de clientes y las tareas que se ejecutan más de una vez, impactando en retrasos y baja calidad.

CRM necesita una base de datos única, con registros correlacionados para identificar clientes y luego poderlos contactar por diversos medios: Internet, oficina, acceso móvil o personalmente en el hogar (según accesos permitidos).

d - Conocimientos y habilidades

Durante la revisión, el auditor debe dedicar tiempo significativo para informarse con los empleados de atención a clientes y los responsables de áreas claves. El nivel de conocimientos y habilidades es un factor clave para el desarrollo de una estrategia CRM, dado que los conocimientos involucran la capacitación en los productos y servicios de la compañía, consciencia del espíritu de la estrategia, información sobre campañas específicas, datos relevantes sobre la competencia, reglas de cortesía y políticas corporativas relacionadas con la atención al cliente. También es importante tener experiencia en el manejo de la herramienta o aplicación para CRM.

Las habilidades involucran capacidades de venta, manejo de excepciones, manejo de situaciones difíciles, búsqueda de las causas de un problema, orientación al servicio y a la calidad, proactividad y capacidades de hacer preguntas adecuadas al cliente.

e - Seguridad

Considerando los siguientes hechos:

1. Los recursos de IT e Internet son vulnerables por naturaleza.
2. En las oficinas, los empleados tienden a confiar en todo lo que existe dentro del edificio o del espacio donde trabajamos, el auditor debe evaluar el nivel de seguridad en dos sentidos: técnico y de procedimientos.

f - Outsourcing

Con frecuencia, el *call center* puede estar contratado para ser manejado por un tercero, en un esquema de *outsourcing*. En este caso, el auditor debe revisar el contrato entre la compañía y el proveedor del *outsourcing*. Deben existir acuerdos de niveles de servicio, para asegurar que ambas partes están comprometidas con la misma definición de calidad.

En un esquema de *outsourcing*, uno de los temas más sensibles es el relacionado con recursos humanos. Si el personal no se siente parte de la compañía, la productividad puede verse afectada.

3.12.2. - **Planes de continuidad de negocio**

Una implementación de CRM debe estar automatizada por lo general en más de un 80% de su operación, por lo que si existieran fallas en un componente técnico, como por ejemplo comunicaciones, servidores, computadoras o telefonía, los efectos para la operación en CRM podrían ser graves. No hay un edificio en el mundo que tenga elevador y no tenga escaleras. Partiendo de este principio, no debería existir un CRM sin un plan de continuidad de negocio, que le permita a la compañía recuperar al menos los servicios vitales de operación en caso de una contingencia. ”³⁵

3.12.3. - **Técnicas para auditar CRM**

Para auditar CRM, podemos utilizar las técnicas que normalmente se utilizan para auditar TI, pero también se pueden aplicar algunas más específicas. He aquí una lista de técnicas, adaptando la metodología expuesta por la autora, a la realidad de las empresas de servicios públicos:

Entrevista: a Gerente Comercial/Clientes/Empresas matriculadas, personal de atención al público, TI, operadores de *call center*, *staff* de TI, personal de *back-office*.

Sombra: También conocida como *shadowing*, esta técnica en ocasiones no hace sentir cómodas a la personas, pero es muy ilustrativa y rápidamente se puede detectar si existen prácticas y procedimientos o si la gente tiene que improvisar.

Monitoreo de la calidad: Esta técnica es transparente para los operadores. El auditor escucha las conversaciones de los operadores del *call center* en tiempo

³⁵ <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2001/Volume-4/Pages/-Como-Auditar-Implementaciones-de-Customer-Relationship-Management-CRM-.aspx> (3011/10)

real, en un cuarto aislado. Este mecanismo también es muy poderoso y es el que utilizan los supervisores para monitorear la calidad del servicio.

Evaluación de la satisfacción del cliente: Deben revisarse las encuestas de satisfacción del cliente, en cada etapa del proceso.

El auditor como cliente: El auditor puede también pedir autorización para hacerse pasar como cliente y evaluar el servicio por él mismo.

Revisión de la documentación: Es importante revisar las bitácoras y estadísticas de la operación del CRM, incluyendo los reportes de resolución de problemas, clientes no satisfechos, estadísticas del *call center* (por operador, por segmento, por unidad de negocio, según corresponda).

Una vez que el auditor comprende las razones de negocio del CRM, puede realizar el trabajo de campo para revisar la operación, infraestructura y gente, y así identificar si la estrategia es exitosa, considerando que CRM es una relación de largo plazo con los clientes.

3.13. - Ley de protección de los datos personales en Argentina

Cuando una compañía pone en marcha una estrategia CRM, la base de datos de *marketing* comienza a nutrirse de información del cliente proveniente de cada contacto o acción comercial, efectuada por la compañía de servicios públicos.

Ahora bien, cuando se analizan los datos obtenidos y se realizan relaciones multivariadas (cruces de variables), se observan las particularidades en los segmentos de clientes identificados y es posible establecer conclusiones muy valiosas sobre cada uno de ellos.

Posteriormente, las áreas comerciales o *marketing* se encuentran en condiciones de diseñar nuevos programas dirigidos a dichos estratos, con el fin de crear nuevas oportunidades de negocios utilizando la información obtenida en este análisis previo.

Asimismo, cuando se inicia esta etapa de manipulación de datos para el bosquejo preliminar de acciones de *marketing*, entran en juego algunos aspectos que requieren ser considerados con mayor atención.

Esto se debe a que el uso que se haga de la información relativa al cliente, es responsabilidad exclusiva de las empresas de servicios públicos, debido a la importancia que presenta este hecho en el marco de la ley de protección de datos personales.

Por tal motivo, las compañías de servicios se encuentran en la obligación de analizar y estudiar en detalle los alcances de esta normativa, a fin de evitar el incumplimiento parcial de sus artículos y/o producir un efecto adverso en la relación con sus clientes.

La ley 25.326 de protección de datos personales, más conocida como “Ley de Habeas Data” fue sancionada el 04 de Octubre de 2.000, promulgada parcialmente el 30 de Octubre y publicada en el Boletín Oficial el 02 de Noviembre del mismo año, fecha que entró en vigencia.

Esta ley se encuentra dividida en siete capítulos, sobre los cuales es oportuno describir algunas orientaciones referida a listas y bases de datos utilizadas para *marketing* directo, relacional o promocional que puedan realizar las empresas del sector privado.

En tal sentido, la A.M.D.I.A., Asociación de *Marketing* Directo e Interactivo de Argentina, describía algunas de las normas que estas compañías deberían observar:

- **“Derecho de acceso sin cargo:** el artículo 27, Inciso 2 requiere que la empresa permita que las personas cuyos datos figuren en la base de datos propia, tengan acceso a los mismos sin costo alguno. Si bien no se establecen procedimientos, frente a una consulta, la empresa debe cumplir con este requerimiento. Se entiende que no es que permita a los interesados entrar al sistema directamente, sino que se debe informar en detalle los datos almacenados. La sugerencia es hacerlo de una forma cordial y ágil, a fin de evitar que se establezcan procedimientos más rígidos.

- **Derecho de bloqueo o supresión de datos** (“*opt – out* u optar para salir”): en el Inciso 3 del mismo artículo, se establece que la empresa respete los deseos de las personas que soliciten que sus datos sean bloqueados o suprimidos de las listas o bases de datos de *marketing*. Si bien no se establecen procedimientos, pero igualmente frente a un pedido, su empresa debe cooperar sin establecer obstáculos. Se recomienda que si se sabe que la persona podría recibir alguna comunicación, antes de que se hiciese efectivo el bloqueo o supresión, debería informar al interesado de esta circunstancia antes de que ocurra.

- **Datos sensibles:** A partir de la entrada en vigencia de la Ley, queda prohibido tratar datos sensibles. Estos datos son definidos en la Legislación tales como origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliación sindical, información referente a la salud e información referente a la vida sexual.

La Ley prevé muy pocas excepciones que permiten el tratamiento de datos sensibles y se interpreta que en general estas no ampararían las actividades de *marketing* directo, relacional y promocional salvo posibles casos puntuales.

- **Transferencias internacionales:** Desde la publicación de la Ley solo se podrán transferir datos a países que cuenten “con la protección adecuada”. Queda por reglamentar cuales son esos países o que requisitos deben cumplir para que se consideren “adecuados”.

- **Seguridad y confidencialidad:** Desde la promulgación de la ley queda establecido que la empresa que trate datos personales de todo tipo es responsable de la seguridad y confidencialidad de los mismos. La Ley crea un secreto profesional al respecto. Se recomienda revisar los sistemas de seguridad y hacer firmar un compromiso escrito de confidencialidad a los empleados y proveedores que puedan tener acceso a los datos, el cual debiera mantenerse vigente aún después de una eventual desvinculación de la empresa.

- **Sanciones:** Cabe aclarar que a partir de la promulgación de la Ley y sin prejuicios de la responsabilidad por daños cometidos, se han incorporado al Código Penal (art. 117 bis y art. 157 bis) sanciones de hasta dos años de prisión, en caso de falsificaciones y violaciones intencionales de la confidencialidad de los archivos de los datos personales.

Asimismo, y con el fin de asegurar el cumplimiento tanto de los derechos de los individuos en términos de la preservación de su intimidad así como el de las empresas e instituciones para realizar un uso correcto de los datos, se resumen las siguientes normas prácticas:

1. Se debe usar sistemáticamente el servicio de guía telefónica a fin de depurar las listas a utilizar.
2. Excluir de la base de datos a aquellos individuos que lo soliciten.
3. Los individuos cuyo número telefónico no ha sido publicado por su expreso pedido, no deben ser contactados a menos que ellos lo soliciten y hayan suministrado el número.
4. Si un individuo solicita al ser contactado por teléfono, su eliminación de la lista, esto debe ser realizado inmediatamente.
5. Al utilizarse una base de datos en campañas de *marketing* se debe cumplir los estándares de decencia, cuidando de no ofender a los clientes receptores y cumpliendo con los códigos de comercio establecidos.
6. Se podrán utilizar datos de personas si son obtenidos de fuentes públicas.
7. Los individuos deben tener la posibilidad de que sus datos no sean cedidos a terceros y aquel que la suministrase, debe constatar que esto sea cumplido aunque el uso no vaya a ser ejercido por él mismo.
8. No utilizar listados sin autorización del propietario.

9. No se necesita consentimiento para mantener y utilizar datos si no son sensibles y son utilizados para el mismo fin para el que fueron dados.
10. Los individuos tienen derecho a conocer que datos se mantienen de ellos si lo solicitan, modificarlos si son incorrectos o ser eliminados si es su deseo, sin costo alguno y de la manera más ágil posible.
11. No solicitar datos a individuos aduciendo motivos falsos.
12. En cada elemento en el que se soliciten datos, alertar a quien los suministra sobre el eventual uso promocional, sin confundir con investigación de mercado y dar opción a negación.
13. Datos pedidos por Internet o por teléfono a menores de 13 años deben contar con autorización de los padres.
14. Los datos deben ser obtenidos honestamente y ser usados acorde con las leyes.
15. Cuando una lista es rentada para una sola utilización no debe ser utilizada nuevamente sin autorización expresa del propietario.

3.13.1. - Recomendaciones prácticas

- Evitar la duplicación de datos.
- Actuar rápidamente para corregir datos personales.
- No utilizar listas de mucha antigüedad (más de un año) que no han sido actualizadas.
- No utilizar bases de datos cuyo origen no esté garantizado.
- No comunicar informaciones que pueden ser estimadas como confidenciales.
- Entrenar a sus empleados en la práctica de las normas éticas.”³⁶

³⁶ http://www.amdia.org.ar/documentos/ley_habeas_data.pdf, (27/11/10)

3.14. - Programa de mejora continua en empresas de servicios públicos

Además de los beneficios expuestos en el presente estudio, la implementación de una estrategia CRM, permite iniciar sistemáticamente en las empresas de servicios públicos, programas de mejora continua orientados a revisar procesos, tecnología y cultura de la organización.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe con precisión la esencia de la calidad e indica el camino a transitar por parte de las empresas de servicios públicos para responder a las demandas constantes de la sociedad de poseer adecuados servicios básicos en hogares, empresas, escuelas, etc..

Con la aplicación de este esquema mental de búsqueda constante de lo que se denomina “excelencia”, es posible contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, revisando y analizando metodológicamente los procesos, actividades y características de los recursos involucrados.

Si bien la ejecución de la auditoría de CRM permite monitorear el desarrollo de dicha estrategia, el proceso de mejoramiento continuo llevado a cabo sistemáticamente en el tiempo (cada 2 años aproximadamente), es un medio eficaz para implantar cambios positivos, que generen ahorros para la organización y adecuación de la gestión a las necesidades manifestadas por el mercado.

3.14.1. - Actividades básicas de mejoramiento

A continuación, se describen algunas actividades de mejoramiento, que deben ser consideradas en las compañías para garantizar una correcta instrumentación de un programa de mejora continua:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo o comité directivo de mejoramiento.
3. Asegurar la participación individual y en equipos de los empleados.
4. Establecer equipos de control y mejoramiento de los procesos.

5. Desarrollar actividades con la participación de los actores complementados y/o proveedores.
6. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
7. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
8. Definir cronogramas y responsables de tareas.
9. Establecer un sistema de reconocimientos, que genere motivación en los participantes.

3.14.2. - **Política de calidad**

Para darle fuerza, formalidad y consistencia a la estrategia CRM, como así también a los consecutivos programas de mejoras que puedan llevarse a cabo a futuro, es recomendable que la autoridad máxima dentro de la empresa (presidente), defina una precisa política de calidad, que pueda reflejar las expectativas de clientes, empleados y demás partes interesadas. En tal sentido, la misma debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier colaborador, en el diseño de productos y/o servicios ofrecidos, estableciendo con claridad los estándares de calidad que será capaz de alcanzar la compañía.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para que todas las empresas de servicios públicos, puedan alcanzar un mayor nivel de eficiencia y competitividad, promoviendo una perfecta comunicación vertical y horizontal en todas las áreas, internalizando este espíritu de evolución constante, alineado a la propia definición de misión y visión corporativa.

Respecto a la información relevada en las empresas prestadoras de servicios públicos, se observa en el caso de Ecogas que las actividades y procesos de la compañía se rigen por la definición de procedimientos que plasman el óptimo accionar de todas las

áreas de la involucradas, a fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos por la autoridad regulatoria y los clientes activos y/o potenciales. En los últimos años, se ha definido una metodología de revisión de procesos técnicos – comerciales, orientados a establecer un esquema de mejora continua en el marco de una estrategia CRM previamente definida y comunicada en toda la organización.

Asimismo, también se ha podido verificar en el sitio web de la empresa Edemsa, que “la gestión que realiza esta compañía, con respecto a su desempeño en prácticas de Calidad y Ambiente, queda de manifiesto en el modelo del SGI (Sistema de Gestión Integrado) implementado”. Se describe además, que es un “Sistema de Gestión Integrado (SGI) Calidad – Ambiente, como así también sus prestaciones para gestionar y satisfacer las necesidades básicas de la empresa, y la activación coordinada y controlada de los procesos básicos y secundarios. Esta gestión se basa en la administración de recursos y el seguimiento de las acciones mediante el uso de indicadores para verificar los resultados que se alcanzan a través de las acciones implementadas y poder así mejorar la gestión en forma continua”.³⁷

3.15. - Gerencia de calidad de servicio

Si bien una estrategia CRM define el espíritu con el que debe gestionarse la relación con clientes transversalmente en toda la organización, fijando la responsabilidad de una correcta ejecución en cada responsable del área y su posterior auditoría en la figura de un auditor (interno o externo), se recomienda dar forma a una estructura específica dentro de la organización que sea responsable de monitorear el desarrollo de la estrategia en todos sus aspectos.

En tal sentido, y dada la relevancia para las empresas de servicios públicos de entregar un servicio de alta calidad para los clientes actuales y los futuros usuarios solicitantes de sus distintas prestaciones, la dirección de la compañía debe contar con un área encargada de gerenciar el diseño y la ejecución de acciones orientadas a incrementar el nivel de servicio para toda la organización, en base a las expectativas de

³⁷ <http://www.edemsa.com/portal/default/EDEMSA+Y+LA+COMUNIDAD/Medio+ambiente.html>. (03/12/10)

clientes, empleados y demás partes interesadas (entes reguladores, proveedores, estamentos de gobierno, ONG, etc.), como así también establecer los mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de las pautas establecidas en la políticas de calidad definida.

La ventaja de contar con una gerencia de calidad de servicio dentro de la estructura de las empresas de servicios públicos, reside en la posibilidad de centralizar a través de un único canal de contacto (a través de departamentos y equipos interdisciplinarios específicos, *call y/o contac center*), la gestión y el control del servicio en toda su dimensión.

Finalmente, entendemos que la principal función de esta gerencia y sus departamentos, es asumir con liderazgo genuino, esta importante responsabilidad. Tal como lo expresa Karl Albrecht: “lo que se necesita no es una fórmula estándar para un programa de servicio, sino un sistema metodológico para transformar la organización”.³⁸

³⁸ ALBRECHT, K. (1.992). *Servicio al cliente interno. Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. España, Paidós Empresa 7. Pág. 72

- **CAPÍTULO IV - CONCLUSIONES**

Al comienzo del presente estudio, se describieron las pautas de inversión de las compañías de servicios públicos durante estos últimos años, extendiendo la prestación de estos servicios a un gran porcentaje de clientes potenciales, residentes en zonas periféricas a los centros urbanos.

Se ha mencionado además, que con el incremento sostenido del segmento correspondiente a clientes residenciales, el mercado de los servicios públicos ha comenzado a transitar paulatinamente su etapa de madurez, creciendo a un ritmo constante.

Por otra parte, también se ha expuesto la modalidad de comunicación e interrelación que hoy tienen las empresas de servicios públicos con sus clientes actuales, detallando la complejidad de este servicio masivo y la necesidad de encontrar elementos que puedan arraigar una cultura de “conocimiento del cliente” por parte de estas organizaciones.

Con este marco de referencia descripto precedentemente y considerando el impacto que hoy tiene la coyuntura actual para las empresas de servicios públicos en Mendoza, es que emerge la propuesta e implementar una estrategia CRM en dichas compañías, como una alternativa de valor para clientes actuales y futuros, capaz de generar nuevos modelos de gestión y crear oportunidades de negocios a través de un conocimiento más profundo de sus necesidades y expectativas.

Si bien la aparición de este concepto de gestión de las relaciones con clientes es relativamente joven y su aplicación se ha dado en general en sectores industriales de mayor competitividad, el convencimiento de que la implantación de esta herramienta en empresas de servicios públicos dotaría a las mismas de una imagen favorable frente a la sociedad, orientó la búsqueda de información en aquellos países de mayor evolución y experiencia en CRM, lo cual finalmente permitió compilar datos de utilidad para la elaboración del presente estudio.

Como resultado de la investigación realizada, es posible describir los principales aspectos detectados:

- ✓ Actualmente en Argentina, no se ha editado material específico sobre el concepto de estrategia CRM y sobre su metodología de implementación en empresas de servicios públicos, siendo Europa y América del Norte, los polos de mayor avance en esta materia. Sin embargo, existen consultoras que capacitan en este tema.
- ✓ Las compañías de servicios públicos en Mendoza, no han desarrollado aún una estrategia CRM, a pesar de haber implementado en forma aislada y parcial algunos de sus componentes, tales como centros de atención telefónica, sistemas de administración comercial, acciones de *marketing* y optimización de los procesos de atención al cliente.
- ✓ Teniendo en cuenta que el mercado de los servicios públicos va alcanzando progresivamente su madurez, las empresas prestadoras deberían realizar un ejercicio de introspección y abocarse al conocimiento de sus clientes actuales, a fin de agregar valor a la relación existente y estudiar nuevos esquemas de comercialización de productos y/o servicios complementarios al propio, según sus marcos regulatorios.
- ✓ Asimismo, frente a la heterogeneidad de opiniones detectadas, referentes a la modalidad de atención al cliente por parte de las empresas de servicios públicos, sería altamente beneficioso para éstas, relevar con un grado mayor de detalle la identidad de aquellos clientes insatisfechos, a los efectos de conocer las causas que han dado origen a esta situación.
- ✓ La correcta segmentación de la base de datos de clientes, realizada en función de las variables más representativas (Identidad, domicilio, categoría tarifaria, área de residencia, etc.), permitiría a las compañías de servicios diseñar e implementar en etapas una estrategia CRM definiendo la rentabilidad de cada grupo identificado de clientes.
- ✓ La imagen social superior y el éxito en la implementación de una estrategia CRM en las empresas prestatarias de servicios públicos, puede alcanzarse siempre y

cuando los directivos, ejecutivos y el resto de colaboradores, asimilen la esencia que le da sustento a dicha estrategia y trabajen con una actitud diferencial, que impacte positivamente en la cultura de la organización.

✓ El concepto de aceptabilidad, el cual está referido al conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que se generan en el cliente cuando las compañías dirigen su atención hacia él con acciones y comunicaciones transparentes, deben incorporarse en los planes estratégicos de corto y mediano plazo de estas compañías, a fin de modificar el modo histórico de gestionar las relaciones y dar lugar al verdadero concepto de valor.

✓ La resistencia de los usuarios de servicios públicos, para aportar datos personales que traspasen los límites de la privacidad, tendría su explicación en la idiosincrasia de la sociedad mendocina y otros factores culturales. No obstante ello, de existir ciertos incentivos y bajo garantía de privacidad, algunas personas estarían dispuestas a aportar datos personales. Por tal motivo, estos aspectos deben ser profundizados en una futura investigación cuantitativa, capaz de dilucidar más detalladamente su incidencia en una estrategia CRM.

✓ En las encuestas realizadas a los clientes, se detectaron dos posiciones respecto al rol que deben cumplir las empresas de servicios públicos, en cuanto a una mayor personalización en la atención a los mismos. Por una parte, se encontraron aquellos clientes que solo requieren la prestación del servicio sin ningún otro adicional, y por otro lado, un grupo de clientes que han manifestado su deseo de recibir una atención personalizada, sin ser considerados “un cliente más”. En ambos casos, el segmento de pertenencia, no tuvo incidencia en la opinión sobre este tema. Para identificar con precisión las preferencias de sus clientes, las compañías de servicios públicos, deben efectuar un estudio de tipo cuantitativo, que aporte los elementos necesarios para direccionar las futuras acciones de *marketing*.

✓ Los clientes entrevistados, manifestaron por unanimidad, la preferencia de intercambiar información con las empresas de servicios públicos, por medio del canal que ofrece la factura del servicio. Esto puede darse, como consecuencia de la

idiosincrasia mencionada precedentemente. Asimismo, también se identificó un importante grado de preferencia por recibir información a través de contacto telefónico, canal correo electrónico y sitio web en el orden mencionado.

- ✓ Es importante aclarar que la percepción relevada en los clientes con respecto a las diferentes variables identificadas en el cuestionario, está directamente influenciada por la edad del entrevistado y su nivel cultural, relegando a un segundo lugar la relación con la pertenencia a un determinado estrato social.

Con respecto a la validación de las hipótesis planteadas oportunamente en la introducción, se efectúan los siguientes comentarios:

Primera hipótesis

- **Las empresas de servicios públicos de Mendoza, podrían instrumentar en forma gradual algunos de los elementos de una estrategia CRM, sin necesidad de implementar el total de sus componentes.**

Si bien algunas de las empresas poseen diferentes niveles de implementación de estrategias de atención comercial, como así también de sistemas tecnológicos y modalidad de gestión, dada la situación actual de las empresas de servicios (sin aprobación de incrementos tarifarios o con alto nivel de endeudamiento), no se considera oportuno efectuar inversiones en proyectos de este tipo.

No obstante ello, de encontrarse en el mediano plazo con un escenario favorable y/o con perspectivas de adicionar a su actividad principal con negocios complementarios, intentarían implementar en forma gradual algunos de los elementos que conforman una estrategia CRM.

Por lo expuesto, entendemos que es factible validar en forma parcial la presente hipótesis, debido a la heterogeneidad de conocimiento, opiniones y/o situaciones particulares por las cuales atraviesan algunas empresas de servicios.

Segunda hipótesis

- **Debido a la generación de un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, por efecto de la implementación de una estrategia CRM en las empresas de servicios públicos de Mendoza, se podrían generar nuevas oportunidades de negocios o nuevos servicios complementarios a los establecidos por sus marcos regulatorios.**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas personales realizadas a los clientes, y en referencia a la intención de adquirir nuevos productos o contratar servicios complementarios que pudieran ser ofrecidos por las empresas de servicios públicos, es posible validar ésta hipótesis generada, siempre que exista una correcta identificación del personal de contacto, se efectúen las prestaciones en forma responsable y se comercialicen a un costo que no superen ampliamente a los precios de mercado. Lo expuesto precedentemente, se basa en la imagen de seriedad que presentan algunas de las empresas que operan en nuestra provincia.

Esta validación también se sustenta en la voluntad de dichos clientes, a aportar nuevos datos técnicos o comportamentales, para adicionarlos a los que ya poseen las compañías, siempre y cuando se refieran a la prestación original del servicio, y no sean utilizados para invadir su privacidad.

Tercera hipótesis

- **La implementación de una estrategia CRM agregaría valor a la relación con los clientes, optimizaría la imagen y reafirmaría la posición social en las empresas de servicios públicos de Mendoza.**

Podemos validar esta tercer hipótesis, debido a que los clientes coincidieron en que la imagen de los servicios públicos, se vería favorecida con un acercamiento controlado y medido. Además, como condición adicional, establecieron que no deberían realizarse acciones encubiertas tendientes a incrementar el consumo del servicio, en perjuicio de su situación económica particular. Asimismo, los clientes también indicaron que las empresas deberían optimizar aspectos referidos a la atención al cliente.

Es importante aclarar, que estas consideraciones efectuadas tienen como fin aproximar al lector interesado a este apasionante concepto de *CRM*, el cual para ser aplicado en una empresa de servicios públicos con total responsabilidad y análisis crítico, requiere de una investigación de mercado de mayor rigor científico, que arroje indicadores cuantitativos (fundamentalmente sobre la idiosincrasia de la sociedad mendocina con relación a este proyecto) capaces de establecer los medios para tomar decisiones acertadas en cuanto a su implementación.

Hoy, es de vital importancia para las compañías de servicios públicos, crear los espacios y los recursos necesarios para poner en marcha una estrategia *CRM*, no sólo por el hecho de centrarse plenamente en el cliente para producir un cambio radical en el panorama futuro del negocio, sino también por el mismo hecho de evolucionar a la par de los avances tecnológicos, observados en otras compañías internacionales prestadoras de este tipo de servicios básicos.

Sin embargo, para lograr este objetivo no siempre es necesario realizar ostentosas inversiones en soluciones informáticas, las cuales de ninguna manera, garantizarían el correcto funcionamiento de *CRM* en una empresa proveedora de un servicio masivo correspondiente a este sector energético.

Una estrategia *CRM*, va más allá de lo netamente tecnológico y tal es así, que existe más valor en la confianza y el trato cálido de un empleado que conserva en la memoria el gusto particular de su cliente, que en un poderoso software de avanzada que automatice todos los procesos relacionados con la atención comercial.

La realidad de nuestro país es otra y es por ello que se debe agudizar el ingenio poniendo a prueba la capacidad creativa, de tal forma que permita diseñar una propuesta integral de *CRM* que sea escalable y funcional, no solo considerando los costos, recursos e inversiones necesarios para su implementación, sino también las propias necesidades y expectativas de todos los clientes y actores complementadores que forman parte de la actividad.

Así, inmersos en el centro de la dificultad que implica administrar y personalizar la gestión cuando se está frente a un gran volumen de clientes, no se debe

caer en la simplicidad de imaginar soluciones para un "cliente promedio", sino más bien tener siempre presente que en cada uno de ellos encontramos una historia diferente que merece ser atendida, la cual a su vez da origen a nuestro propio sustento y a una agradable gratificación, producto de poder brindar a las personas una cálida atención y constante satisfacción.

En la medida que se tome conciencia de los beneficios cuantitativos y cualitativos que este gran paso puede traer aparejado, tanto para el cliente y la empresa, será factible que estas instituciones puedan enfrentar el desafío de lograr “la capacidad de empatía como desarrollo de autoconciencia emocional”³⁹ en sus empleados y transformarse en compañías de servicios eficientes, aceptadas plenamente por cada hogar mendocino.

Los ejecutivos responsables de decidir el futuro de las empresas de servicios públicos en Mendoza, deben arbitrar los medios para que todas las personas en la organización, puedan internalizar y vivenciar un espíritu de servicio que condiga con la propia definición de su visión, misión y valores, que de ser expresiones genuinas de servicio, permitirán a las personas no solo generar prosperidad, sino también realizarse en el trabajo diario y por que no, dar sentido a su existencia.

³⁹ GOLEMAN, D. (2007). *La inteligencia emocional*. Argentina, Vergara. Pág. 64

• **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

ALBRETCH, K. (1.992). *Servicio al cliente interno. Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. España, Paidós Empresa 7.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2000) *Diccionario de términos de marketing*. Argentina, Revista Mercado.

ANDRADAS, M. Y MEDAL, A. (2001) *CRM y e-CRM*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010)

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2001) *1º Estudio de CRM en España*. En: www.aemr.org (24/01/02)

BIANCHI, A. (2001) *La regulación económica, Tomo 1, Desarrollo histórico. Régimen jurídico de los entes reguladores de la Argentina*. Argentina, Abaco.

BOTO, C. (2001) *De la estrategia a la implementación de CRM*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010)

CONDE, A., TRABADO A. y DE LA TORRE, J. (2001) *Customer relationship management*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010)

DUEÑAS RAMIA, G. (2.006). *El papel de las actitudes en el comportamiento de las personas de la organización*. Argentina, Serie Estudio 55, F.C.E. – U.N.C.

DYCHE, J. (2001) *E – data*. Argentina, Prentice Hall.

FILIBA, S. (2001) *El nuevo marketing, como hacer la diferencia*. En: Revista Mercado, Argentina, N° 1007, 2001, pág. 135 – 140.

GARCIA, S. y TORRES, M. (2001) *CRM – Gestión de la relación con el cliente*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional, Icemd, España (23/11/2.010).

GARRIDO, F. (2.009). *Pienso, luego planifico*. Chile, Colección libros de la Empresa.

GARRIDO, F. (2.010). *El Alma del Estratega*. Chile, Andros Impresores.

GHEMAWAT, P. (2.000). *La Estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos*. México, Pearson Education.

GOLEMAN, D. (2.007). *La inteligencia emocional*. Argentina, Vergara.

GREENBERG, P. (2002) *Proyecto CRM*. En: Revista Gestión, Argentina, Volumen 7 – N° 2, 2002, pág. 97 – 101.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1998) *Metodología de la investigación*. México, McGraw – Hill.

HERRAIZ, N. (2001) *Business Intelligence*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional, Icemd, España (23/11/2.010).

HUGHES, A. (1995) *Marketing de bases de datos*. Barcelona, Ediciones S.

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE DERECHO ADMINISTRATIVO, I.E.D.A (1999) *Servicios Públicos*. Argentina, Ediciones Dike.

KAPLAN, R. – NORTON, D. (2.008). *Cuadro e mando integral*. España, Gestión 2.000

KOTLER, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México, Prentice Hall.

LITRENTA, J. – CAMPORRO, M. (2.005). *Estrategias para alcanzar los objetivos del negocio*. Argentina, Agea – Clarín.

MORALES, X. (2001) *Tecnologías de la información aplicadas a la construcción y gestión de Marketing Relacional*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010).

MUÑOZ, A. (2001) *Base de datos en CRM*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010).

OCAÑA, H. – LINARES V. (2.001). *La toma de decisiones en la gerencia estratégica*. Argentina, Inca Editorial y Talleres Gráficos Cooperativo de Trabajo Ltda.

OCAÑA, H. (2.004). *Estrategias de negocios, una alternativa competitiva para las empresas. Tomo 1 y 2*. F.C.E. – U.N.C.

SARMIENTO GARCÍA, J. – FARRANDO, I. – URRUTIGOITY, J. – MARTÍNEZ, P. – POSE, G. – BUJ MONTERO, M. – PRITZ, O. – ÁBALOS, M. – VICCHI, J. – GONÁLEZ DE AGUIRRE, M. (1.994) *Los Servicios Públicos. Regimen Jurídico actual*. Argentina, Ediciones Depalma.

SEMPRINI, A. (1995) *El marketing de la marca*. España, Paidós.

TAMARGO, B. (2001) *CRM, análisis y recomendaciones*. En: www.icemd.com. Trabajo de investigación para optar a título de Master en Comercio Electrónico y *Marketing Relacional*, Icemd, España (23/11/2.010).

ZIKMUND, W. (2.003). *Fundamentos de la investigación de mercados*. España, Thompson.

- Sitios web visitados

<http://www.icemd.com>, 05/12/10.

<http://www.infoleg.gov.ar>, 10/05/10.

<http://www.telefonica.com.ar>, 10/05/10.

<http://www.indec.gov.ar>, 14/07/10.

<http://www.osm.com.ar>, 15/07/10.

<http://www.edemsa.com>, 03/12/10.

<http://www.ecogas.com.ar>, 10/05/10.

<http://www.gasban.com.ar>, 15/07/10.

<http://www.gasnatural.com>, 15/07/10.

<http://www.metrogas.com.ar>, 15/07/10.

<http://www.infogestionsa.com.ar>, 15/07/10.

<http://www.aaCRM.org>, 10/07/10.

<http://www.aam-ar.com>, 10/05/10.

<http://www.amdia.org.ar>, 27/11/10.

<http://www.isaca.org>, 30/11/10.

<http://www.iarse.org>, 19/12/10

- **ANEXOS**

ANEXO I

Cuestionario para entrevista a ejecutivos o representantes comerciales de las empresas de servicios públicos

El siguiente esquema de preguntas, se utilizó para realizar entrevistas a representantes comerciales de las Empresas de Servicios Públicos que operan en Mendoza:

- 1) Desde el punto de vista informático, ¿cómo administra e integra los datos del cliente ingresados a través de los distintos canales que ofrece su compañía?
- 2) ¿Qué impacto tienen sobre sus empresa el uso del sitio web?
- 3) ¿Cómo efectúa el control de gestión correspondiente a reclamos realizados por los clientes?
- 4) ¿Existe alguna persona responsable de analizar los datos del cliente?
- 5) ¿Qué tipo de reportes técnicos y comerciales obtienen a través de su sistema de administración de datos?
- 6) Actualmente, ¿cuál es la prioridad principal de la compañía?
- 7) ¿Conocen otro tipo de datos demográficos de sus clientes, distintos a aquellos manejados por los sistemas transaccionales de administración comercial (nombre del titular, consumo, forma de pago, lugar de pago, etc.)?
- 8) ¿Cuáles son los puntos y los modos de contacto con el cliente?
- 9) La dirección de la compañía, ¿ha establecido definido políticas específicas orientadas a satisfacer a clientes? ¿Existe material formalmente comunicado al respecto?
- 10) ¿Conoce el concepto de una estrategia CRM? ¿Existe algún proyecto de implementación de una estrategia CRM, programa de *marketing* relacional y/o

acción comercial para incrementar el conocimiento de los clientes actuales de la compañía?

ANEXO II

Cuestionario: entrevista personal a clientes de las empresas de servicios públicos

El siguiente cuestionario contiene preguntas realizadas en entrevistas personales a clientes que cuentan con servicios públicos, cuyas viviendas familiares han sido clasificadas de acuerdo a su diseño arquitectónico y tipología de construcción, como así también en función de la ubicación geográfica en la que se encuentran emplazadas. El objetivo principal ha sido testear la percepción de los mismos respecto a las empresas de servicios públicos:

- 1) ¿Qué opinión le merece individualmente cada empresa prestadora de estos servicios con respecto a su modalidad de atención al cliente, la información sobre normas de seguridad relativas al uso del servicio en su hogar y el grado de conocimiento que posee de cada cliente?
- 2) En cada contacto que realiza con estas compañías (personal, telefónico, vía mail, sitio web o comunicacional a través de la factura del servicio), ¿percibe que conocen información sobre Ud. o siente que es indiferente para dichas empresas?
- 3) Si Ud. tuviera la posibilidad y los medios adecuados para hacerlo, preferiría que cada compañía, ¿le brinde un trato personalizado, conozca sus necesidades y expectativas? ó ¿le es indiferente este detalle y sólo desea una correcta prestación del servicio?
- 4) Si las empresas de servicios públicos le ofrecieran otros servicios o productos complementarios al propio, tal como mantenimiento periódico de instalaciones, colocación y venta de artefactos, accesorios, equipos especiales o pólizas de seguros para su hogar de distintas marcas y a precios de mercado, ¿estaría dispuesta a adquirir algunos de ellos?

- 5) Independientemente de las tarifas vigentes, las cuales están reguladas por los organismos correspondientes, ¿qué cosas no le agradan y por ende cambiaría en la relación empresa – cliente?
- 6) Si para lograr un trato más personalizado y un conocimiento mayor de sus expectativas o necesidades, las compañías de servicios requieren saber otros datos personales tales como: *e-mail*, profesión, empresa empleadora, cantidad de hijos, club de pertenencia, teléfono celular, televisión por cable o satelital, marcas de gasodomésticos o electrodomésticos instalados, etc., ¿estaría dispuesto a aportarlos bajo la garantía del respeto a su privacidad?
- 7) Si la respuesta es no, ¿a cambio de qué tipo de compensación estaría dispuesto a realizarlo?
- 8) Una vez puesto en marcha este acercamiento de las compañías hacia sus clientes, ¿considera que la imagen de estas compañías frente a la sociedad se favorecería?
- 9) Por favor, establezca el orden de preferencia en la modalidad de contacto con las compañías de servicios públicos: factura del servicio, teléfono, personal, *e-mail*, sitio web, fax o correspondencia.