

Diseño de planes de fortalecimiento
a partir del uso de la herramienta
para evaluar la aplicación
de buenas prácticas en el área
de gestión comercial en empresas
de agua y saneamiento

Javier García Larumbe,
Lucio Javier García Merino
Keisuke Sasaki

División de Agua
y Saneamiento

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-1147

Diseño de planes de fortalecimiento a partir del uso de la herramienta para evaluar la aplicación de buenas prácticas en el área de gestión comercial en empresas de agua y saneamiento

Javier García Larumbe,
Lucio Javier García Merino
Keisuke Sasaki

Febrero 2017

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

García Larumbe, Javier.

Diseño de planes de fortalecimiento a partir del uso de la herramienta para evaluar la aplicación de buenas prácticas en el área de gestión comercial en empresas de agua y saneamiento / Javier García Larumbe, Lucio Javier García Merino, Keisuke Sasaki.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1147)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Water utilities-Uruguay-Management. 2. Water utilities-Paraguay-Management. 3. Water utilities-Guyana-Management. 4. Water supply-Uruguay-Finance. 5. Water supply-Paraguay-Finance. 6. Water supply-Guyana-Finance. I. García Merino, Lucio Javier. II. Sasaki, Keisuke. III. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Agua y Saneamiento. IV. Título. V. Serie.

IDB-TN-1147

JEL code: Q25 Q28 Q20 Q54 Q44 O18 O19

Palabras clave: agua, saneamiento, alcantarillado, empresas operadoras, gestión comercial, facturación, cobranza.

<http://www.iadb.org>

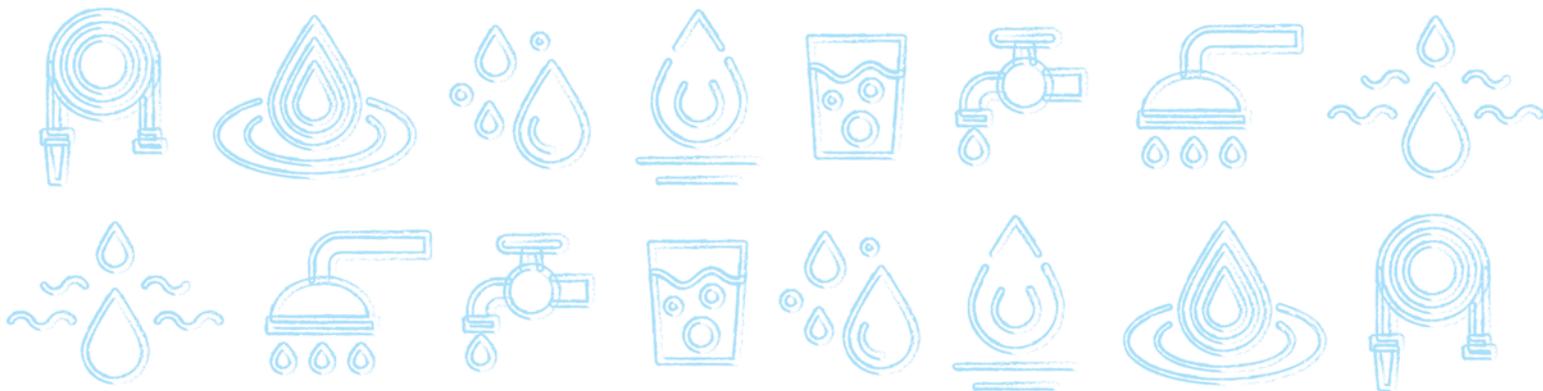
Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

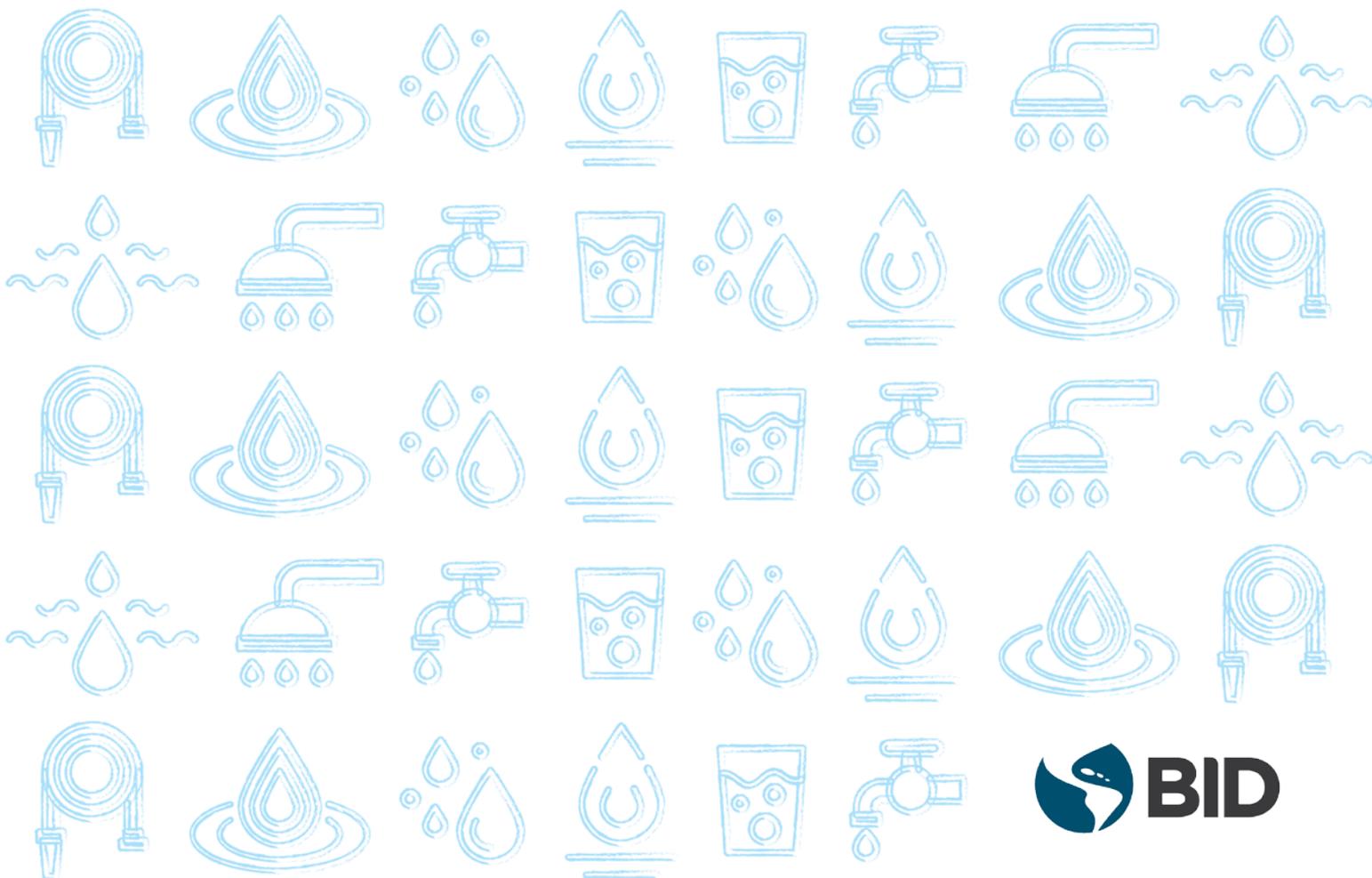




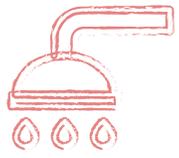
DISEÑO DE PLANES DE FORTALECIMIENTO

A PARTIR DEL USO DE LA HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

JAVIER GARCÍA LARUMBE - LUCIO JAVIER GARCÍA MERINO - KEISUKE SASAKI



CONTENIDOS

5	1. RESUMEN	
6	2. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL	
7	2.1 Los procesos y herramientas de facturación (“Fábrica de Facturación”)	
8	2.2 Gestión de los ingresos	
9	2.3 Atención al cliente	
9	2.4 Marketing de clientes	
10	2.5 Evaluación subjetiva	
10	2.6 Semáforo de evaluación	
11	3. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN OSE	
11	3.1 Aspectos de la gestión comercial en OSE	
13	3.2 Aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en OSE	
15	3.3 Síntesis del plan de acciones de fortalecimiento de gestión comercial en OSE	
16	4. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN ESSAP	
16	4.1 Aspectos de la gestión comercial en ESSAP	
18	4.2 Aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en ESSAP	
19	4.3 Síntesis del plan de acciones de fortalecimiento de gestión comercial en ESSAP	
21	5. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN GWI	
21	5.1 Aspectos de la gestión comercial en GWI	
22	5.2 Aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en GWI	
24	5.3 Síntesis del plan de acciones de fortalecimiento de gestión comercial en GWI	
25	5.4 Comparación de los resultados de la Herramienta en 2012 y 2014	
27	6. OTRAS EXPERIENCIAS EN EL USO DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL	
28	6.1 Síntesis del plan de acción de gestión comercial en ANDA	
29	6.2 Síntesis del plan de acción de gestión comercial en EMAAP-Q	
30	7. EVALUACIÓN DE LA HERRAMIENTA	
30	7.1 Validación de la vigencia de la Herramienta y su utilidad para la formulación de planes de fortalecimiento	
31	7.2 Fortalezas y debilidades de la Herramienta	
33	8. CONCLUSIONES	
34	9. NOTAS	



1. RESUMEN

La **División de Agua y Saneamiento (INE/WSA)** del BID lanzó en el año 2011 una herramienta para apoyar a las empresas operadoras de agua potable y alcantarillado sanitario en la identificación y adopción de las mejores prácticas en diferentes áreas de su gestión comercial (Herramienta¹). Esta Herramienta permite hacer un diagnóstico sobre los procedimientos vinculados a la facturación y cobranzas, a partir del cual se puede identificar áreas de gestión que necesitan ser fortalecidas y elaborar planes de acción para implementar.

La utilización de la Herramienta involucra un proceso de evaluación estructurado en una matriz de avances en prácticas comerciales, organizada en base a 4 áreas funcionales principales que debe gestionar una empresa de agua potable y alcantarillado:

- / La facturación
- / La gestión de cobranza
- / La atención al cliente
- / El marketing de clientes

El resultado de la aplicación de la Herramienta es un informe de avances en gestión comercial que presenta un formato gráfico en colores para cada una de las áreas funcionales que se analizan.

La codificación es similar a un semáforo, en el que se utiliza el color verde para indicar las prácticas que la empresa actualmente está aplicando, el amarillo para aquellas acciones que la empresa tiene la intención de poner en práctica en el corto plazo, y el rojo cuando la empresa no tiene planes de hacerlo.

La naturaleza altamente operacional de las preguntas propuestas en la evaluación, las opciones tomadas por la empresa y los estándares de la industria, permiten construir un plan de acción.

A cinco años de lanzada la Herramienta se ve oportuno hacer una revisión para validar su vigencia como instrumento para promover buenas prácticas de gestión comercial, y su utilidad para formular planes de acción. Asimismo, se considera pertinente analizar las fortalezas y debilidades de la Herramienta, e identificar las adecuaciones y actualizaciones que convendría realizarle a efectos de mejorar y facilitar su aplicación práctica.

Para ello, el presente documento analiza los resultados de la aplicación de la Herramienta durante el ejercicio 2014, a través de un consultor especializado en gestión comercial, en 3 entidades prestadoras de servicios públicos de agua y saneamiento de la región: OSE en Uruguay, ESSAP en Paraguay y GWI en Guyana. También se compararán estos resultados con los obtenidos durante la fase de desarrollo de la Herramienta.



2. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL

El funcionamiento en detalle de la Herramienta de Gestión Comercial ha sido documentado en Jourdain (2011)². A continuación se presenta un breve resumen de la misma.

La Herramienta de Gestión Comercial está desarrollada en MS Excel®, en un formato estándar de planilla de cálculo que suele ser de fácil acceso para las empresas y los usuarios en general. Su estructura consiste en una hoja con un instructivo sobre el funcionamiento, 10 hojas con formatos de respuestas y una hoja con los resultados de la evaluación, que se presentan en un formato gráfico en colores para cada una de las áreas funcionales que se analizaron. La codificación es similar a un semáforo, en el que se utiliza el color verde para indicar las prácticas que la empresa actualmente está aplicando, el amarillo para aquellas acciones que la empresa tiene la intención de poner en práctica en el corto plazo, y el rojo cuando la empresa no tiene planes de hacerlo.

Las respuestas deben ser completadas siguiendo la hoja que contiene la matriz de avance en gestión comercial. Esta matriz se constituye en la parte central de la Herramienta.

Las preguntas que los encuestados deben contestar se agrupan en seis áreas funcionales:

- i) Proceso de facturación;
- ii) Herramientas del proceso de facturación;

- iii) Gestión de los ingresos;
- iv) Atención al cliente;
- v) Marketing de clientes;
- y vi) Evaluación subjetiva. La matriz contiene 38 elementos de evaluación con cuatro niveles de desarrollo.³

En la conceptualización de la Herramienta, Jourdain (2011) define cuatro niveles de desarrollo de una empresa:

/ NIVEL 1: La empresa obsoleta. La empresa cuenta con herramientas y procedimientos antiguos.

/ NIVEL 2: La empresa operativa. En este nivel, los procesos fundamentales de la gestión de clientes están operativos.

/ NIVEL 3: La empresa moderna. En este nivel de desarrollo, la empresa ha implementado tecnologías modernas para lograr un nivel de productividad y calidad de servicio que le permite estar a la vanguardia de los servicios públicos.

/ NIVEL 4: La empresa del siglo 21. Esta también podría ser considerada como una empresa de “comunicaciones”, donde todos los sistemas están interconectados para facilitar el intercambio de datos e información.



Las respuestas previstas en la Herramienta son de cuatro tipos:

La actividad se está realizando actualmente
- marca color verde

La actividad está prevista para el próximo año
- marca color amarillo

La actividad no se realiza y no hay intención de hacerla
- marca color rojo

La actividad no aplica. La pregunta no se contesta
- marca en color blanco

La Herramienta se puede utilizar principalmente de dos maneras:

/ Como una herramienta de apoyo al diálogo y entendimiento entre un profesional del área de gestión de clientes y un experto externo (consultor o auditor externo, por ejemplo);

/ Directamente por la empresa para medir la consistencia de los diferentes enfoques de gestión de clientes y las percepciones sobre su efectividad.

En las siguientes secciones se describen los principales aspectos que se analizan en cada una de las áreas funcionales que evalúa la Herramienta.

La sección 2.1 corresponde a las áreas funcionales i) El proceso de facturación y ii) Herramientas del proceso de facturación; la 2.2 a iii) Gestión de los ingresos; la 2.3 a iv) Atención al cliente; la 2.4 a v) Marketing de clientes; y la 2.5 a vi) Evaluación subjetiva.

2.1 LOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FACTURACIÓN (“FÁBRICA DE FACTURACIÓN”)

En una empresa que presta los servicios de agua y saneamiento, el proceso de facturación y cobranzas es una verdadera actividad industrial, y debe ser concebido como tal. **Dentro de esta categoría, la Herramienta analiza aspectos relacionados con:**

/ **MEDICIÓN:** La medición es uno de los componentes clave de las empresas modernas de agua; los sistemas de “tarifa plana”, a pesar de que son simples de implementar y fáciles de entender para

el cliente, no son adecuados pues presentan distorsiones relacionadas con la no penalización al cliente por desperdicio de agua y con la falta de incentivos para mejorar la eficiencia de las redes de los operadores.

/ **FRECUENCIA DE LA FACTURACIÓN:** Este indicador es importante porque es uno de los parámetros de volumen, pero también es un parámetro de la calidad del servicio recibido por el cliente. En general, se destaca que la facturación anual no es un buen nivel de servicio al cliente (implica una cuenta con un elevado monto a pagar de una sola vez), y la facturación mensual puede llevar a importantes restricciones organizacionales (mayor cantidad de equipos informáticos, insumos para la impresión, presupuesto de distribución y personal) y, en ocasiones, limita la calidad de servicio (aumenta el riesgo de errores de emisión y el plazo de pago de las facturas concedido a los clientes es corto). Al diseñar la Herramienta, se consideró que la situación óptima se encuentra entre la facturación bimestral o trimestral que es ponderada por la Herramienta con mayor nivel de desarrollo.

/ **CALIDAD DE LA FACTURA:** La factura es uno de los principales elementos de comunicación con los clientes, por lo que debe ser fácil de leer y entender. Además, su formato debería ser diseñado como un medio de comunicación con los clientes, por lo que es recomendable la aplicación de técnicas de diseño utilizadas en marketing.

/ **TIEMPOS ENTRE LECTURA, FACTURACIÓN Y ENTREGA DE LA FACTURA:** Este período es representativo de la calidad establecida por la organización para iniciar, en cada ciclo, el proceso de facturación. El plazo máximo para una organización efectiva es de 5 días. El menor resulta de la modalidad in situ, es decir, cuando el lector calcula y entrega la factura.

/ **DISTRIBUCIÓN DE LAS FACTURAS:** Obviamente, para pagar una factura, el cliente debe primeramente haberla recibido. Por lo tanto, el control de la distribución de facturas es esencial para la calidad del proceso.

/ **FECHA DE VENCIMIENTO PARA EL PAGO:** Este parámetro es un factor importante de la calidad del servicio recibido por los clientes (que deben tener el tiempo suficiente para pagar las cuentas), y también un factor del que depende parte de la eficacia de los esfuerzos de recaudación realizados por la empresa. El plazo óptimo es de entorno a dos semanas; plazos más cortos podrían implicar poner presión sobre los clientes.



/ FACILIDADES DE PAGO: El nivel de desarrollo se evalúa a través de la utilización de los métodos de pago modernos (débito, tarjetas de crédito, cajeros automáticos, Internet, PayPal, etc.) y las condiciones locales (cadenas comerciales como supermercados, farmacias, centros de pago, etc.).

/ HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO DEL ÍNDICE DE EFICIENCIA DE LA RECAUDACIÓN: El índice de eficiencia de la recaudación es un indicador general del “estado de salud” de la Fábrica de Facturación. El índice de recaudación se debe calcular respecto a un ciclo de facturación dado y no en forma global. Además, también debe tenerse en cuenta su evolución en el tiempo.

/ ÍNDICE DE ERROR EN LA FACTURACIÓN: Los errores en la facturación son perjudiciales ya que generan insatisfacción en los clientes, hacen necesario efectuar procesos de corrección, los cuales son costosos en tiempo y recursos, y generan pérdidas en los ingresos.

/ CANTIDAD DE FACTURAS: Los volúmenes de facturas emitidas dependen, por una parte, del número de clientes pero, por otra, de las decisiones tomadas sobre la frecuencia en la facturación.

/ GESTIÓN DE LAS CUENTAS DE LOS CLIENTES: Es fundamental diferenciar entre el concepto de “cliente” (que sólo firma un contrato de suministro de agua con un punto de entrega) y el de “contrato” (que define las condiciones en que se realiza el suministro de agua en el punto de entrega al cliente) con el objeto de reflejar adecuadamente la situaciones reales.

/ DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN FÍSICA: Para una buena gestión de clientes, es necesario ser capaz de describir la situación física en que se encuentra en terreno respecto a la conexión, a fin de manejar los casos que difieren de la situación estándar en la que “un cliente = un punto de entrega = un punto de medición”.

/ SISTEMA COMPUTACIONAL DE FACTURACIÓN: Es una parte integral del sistema de información comercial, y es la principal herramienta sobre la cual se sustenta la Fábrica de Facturación. Por lo tanto, es útil contar con algunos indicadores de rendimiento para caracterizarlo, sin necesidad de adoptar un enfoque de auditoría real de los sistemas, lo que está fuera del alcance de esta evaluación. Como primer enfoque, se proponen 2 tipos de indicadores: el tipo de sistema y el nivel de integración con las otras funciones de la empresa.

/ HERRAMIENTAS PARA LA LECTURA DE MEDIDORES: La lectura del medidor es el punto de partida del ciclo de facturación. Por eso es muy importante contar con una política de control de calidad con respecto a esta función. Hoy en día existe toda una gama de herramientas tecnológicas que pueden ayudar a los lectores de medidores a hacer su trabajo y reducir el riesgo de error.

2.2 GESTIÓN DE LOS INGRESOS

Dentro de esta categoría, la Herramienta analiza aspectos relacionados con:

/ SEGUIMIENTO DEL ÍNDICE DE EFICIENCIA DE LA RECAUDACIÓN: El índice de eficiencia en la recaudación es un importante indicador del desempeño de la gestión de cobranza y en consecuencia del seguimiento de los ingresos.

/ GRANDES CONSUMIDORES: Los grandes consumidores contribuyen en gran medida a los ingresos de la empresa. Por lo tanto, con respecto a ellos, es indispensable adoptar una política proactiva para la facturación y cobranza.

/ GESTIÓN SOBRE LOS MEDIDORES: La calidad de los medidores es también un elemento importante de la gestión de los ingresos. Un medidor que ha cumplido su vida útil técnica puede sobre-medir o sub-medir, dependiendo del tipo de aparato. Lo mismo ocurre cuando no está bien instalado, o cuando no es el adecuado para la calidad del agua cruda.

/ DETECCIÓN DE FRAUDES: Las medidas para la detección de fraudes son necesarias para asegurar los ingresos de la compañía. Es mejor tener políticas para regularizar la situación de los consumidores ilegales (lo que aumenta el número de clientes facturados), que negarles los servicios.

/ TARIFAS: Las tarifas son, por supuesto, la base de la generación de ingresos e inciden directamente en el equilibrio financiero de la empresa. Es importante realizar estudios tarifarios de forma periódica para actualizar su valor.

/ COSTO DE UNA NUEVA CONEXIÓN: La capacidad de obtener y financiar una nueva conexión de agua es con frecuencia un factor clave para expandir los servicios.



/ COERCIÓN: Esta medida requiere verificar si la empresa tiene todas las herramientas necesarias para exigir el pago a los clientes morosos. El corte del servicio es uno de los instrumentos aplicados tradicionalmente. La calidad del sistema de información comercial es un factor esencial (selección e identificación precisa del cliente y la conexión, e implementación de los procedimientos); el otro factor relevante es la voluntad de aplicar estos procedimientos. Estas políticas deben adaptarse para asegurar un tratamiento especial para los casos sociales de menores ingresos.

2.3 ATENCIÓN AL CLIENTE

Dentro de esta categoría, la Herramienta analiza aspectos relacionados con:

/ CALL CENTER: El call center es el área que permite a la empresa comunicarse con sus clientes. Hay diferentes niveles de desarrollo de un centro de llamadas, comenzando desde responder un simple requerimiento de un cliente, hasta la atención en línea de todos los requerimientos comerciales. Hay dos parámetros esenciales para definir el rol de esta herramienta en el proceso de gestión de clientes: el horario de atención y el tipo de requerimiento de los clientes que se atienden en el centro de llamadas.

/ CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE LLAMADAS: Varios indicadores se están utilizando para medir la calidad del servicio prestado a los clientes por un centro de llamadas. Los dos principales son: la tasa de respuesta (posiblemente con una limitación de velocidad de respuesta) y el índice de repetición (si el cliente está obligado a llamar nuevamente al centro de llamadas antes de obtener una solución se podría considerar un mal servicio y un costo adicional para la empresa).

/ GUÍAS Y ENTRENAMIENTO DE LOS OPERADORES DEL CENTRO DE LLAMADAS: La calidad de un centro de llamadas depende en gran medida de la calidad de las herramientas y la capacitación provista a los operadores telefónicos.

/ SUCURSALES: Las sucursales están para recibir a los clientes y procesar sus solicitudes. Recibir a los clientes en una sucursal es también una oportunidad para transmitirles una cierta cantidad de mensajes (comunicados / informativos).

/ REGLAMENTO DEL CLIENTE: Tradicionalmente, existe un reglamento del usuario que define las condiciones bajo las cuales los servicios de agua potable y alcantarillado se llevan a cabo. El reglamento del cliente va más allá de sólo definir los derechos y deberes de los clientes. La sección de “Derechos del cliente” establece la calidad de servicio que éste razonablemente puede esperar, junto con las obligaciones de la empresa y las penalidades que se le aplican a fin de garantizar la calidad del servicio.

/ SITIO WEB: Tener un sitio web abierto a los clientes es casi una obligación para una empresa de servicios públicos. El sitio web es un medio de comunicación con los clientes que permite el desarrollo de acciones de marketing y mantener la fidelidad. También debería estar diseñado para permitir a los clientes hacer la mayoría de los trámites comerciales, como el abono de facturas, etc.

/ TIEMPOS DE RESPUESTA PARA PROCEDIMIENTOS: Es un elemento esencial para la calidad del servicio recibido por el cliente. El tiempo de procesamiento varía dependiendo de la complejidad de los requerimientos.

2.4 MARKETING DE CLIENTES

Dentro de esta categoría, la Herramienta analiza aspectos relacionados con:

/ ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN: Las encuestas de satisfacción de clientes son una forma moderna de “tomarles la temperatura” y entender sus preocupaciones. Esto permite medir, durante un período largo, si los esfuerzos realizados por la empresa son percibidos y compartidos por los clientes. La objetividad y metodología aplicada, así como su continuidad en el tiempo, son parámetros particularmente importantes en estas encuestas.

/ SEGMENTACIÓN: La segmentación es una técnica que ayuda a ofrecer servicios específicos a diferentes segmentos de clientes que se identifiquen.

/ COMUNICACIÓN: La comunicación es una herramienta esencial para la educación de los clientes sobre el valor del agua y el saneamiento. Esta puede ser hecha a través de la distribución de folletos temáticos (a menudo adjuntos a la factura) sobre el ahorro de agua, las fugas, la calidad del agua, la importancia del saneamiento para la salud y el medio



ambiente, etc.

/ EDUCACIÓN: Educar al público acerca de la protección del medio ambiente es una labor importante que deben cumplir las empresas de servicios sanitarios.

/ SECTORES DE BAJOS INGRESOS: Una política específica para facilitar el acceso al agua potable y alcantarillado es necesaria para que las personas de bajos ingresos puedan acceder a estos servicios.

2.5 EVALUACIÓN SUBJETIVA

Dentro de esta categoría, se preguntan dos aspectos:

/ VALORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL: La evaluación del desempeño de la función comercial (si están bien o mal invertidos los dineros de la compañía).

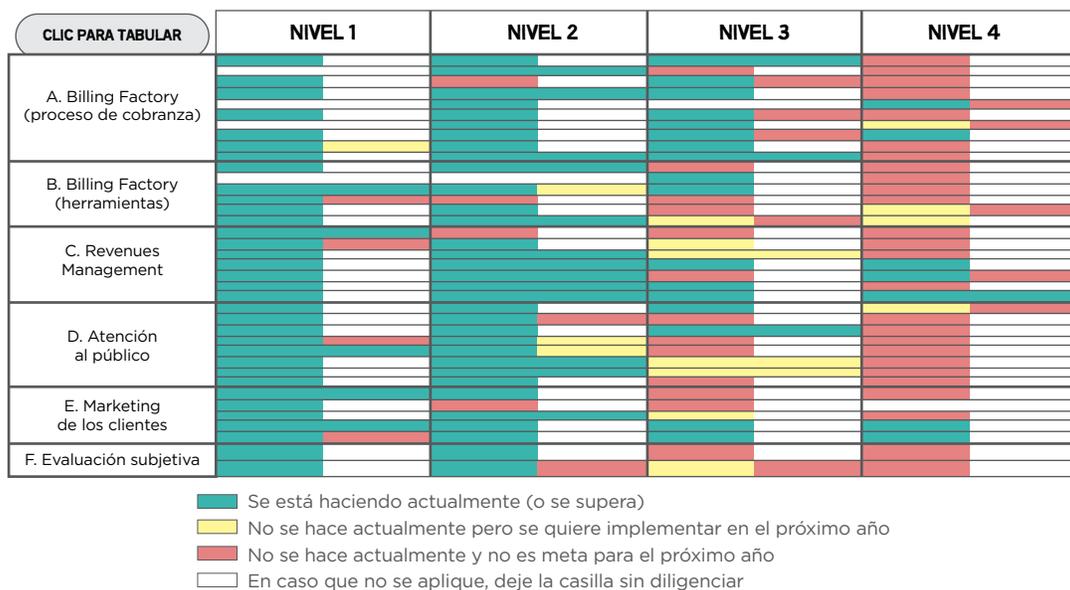
/ CALIDAD GLOBAL DEL SERVICIO: La evaluación de cómo se sitúa la gestión comercial de la empresa en relación con los otros servicios públicos.

2.6 SEMÁFORO DE EVALUACIÓN

Una vez completado el cuestionario, la Herramienta procede a graficar las respuestas en una tabla resumen de evaluación con un formato gráfico en colores para cada una de las áreas funcionales que se analizaron. La codificación es similar a un semáforo, en el que se utiliza el color verde para indicar las prácticas que la empresa actualmente está aplicando, el amarillo para aquellas acciones que la empresa tiene intención de implementar en el corto plazo, y el rojo cuando la empresa no tiene planes de hacerlo. Esta tabla en definitiva es una representación gráfica de las respuestas basadas en la matriz de avance en la gestión comercial.

El gráfico obtenido con la Herramienta permite hacer un diagnóstico sobre los procedimientos vinculados a la facturación, cobranzas y atención al cliente, a partir del cual se puede identificar áreas de gestión que necesitan ser fortalecidas y elaborar planes de acción para implementar. El color rojo representa las áreas de oportunidad en las cuales la empresa debería avanzar. En este sentido, el diseño de un plan de acciones de fortalecimiento en el área comercial debería considerar aquellos aspectos que fueron evaluados negativamente.

FIGURA 1



Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento. Mapa para evaluación y plan de acción.



3. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN OSE

3.1 ASPECTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN OSE

Obras Sanitarias del Estado (OSE), es el organismo estatal responsable del abastecimiento de agua potable en toda la República Oriental del Uruguay, y del servicio de saneamiento en el interior del país, desde 1952. En un país con una población de 3,3 millones de personas, la organización alcanza una cobertura de agua potable de un 98% a nivel nacional.

OSE realizó una reingeniería de su sistema comercial, que se inició en el año 2007, y que incluyó el cambio de paquete de facturación, para una gestión integral del cliente. La planificación estratégica que actualmente realiza la empresa constituye una excelente herramienta para analizar sus éxitos y debilidades, incluyendo también metas y objetivos para el área comercial operativa.

En el área comercial, la facturación se realiza en ciclos mensuales, lo que implica una lectura y una factura cada mes (en Montevideo, 93% de la facturación se realiza sobre la base de lecturas reales). OSE tiene 1.050.000 medidores instalados, y cada año

se instalan un promedio de 110.000. El índice de recaudación es del 97%, y existe un procedimiento de corte de suministro por falta de pago (8.000 cortes por mes). La recaudación se hace mayormente a través de agentes externos (90%), gracias a la multiplicidad de opciones de pago. La atención al cliente se brinda a través de las oficinas de OSE de atención, del centro de llamadas, Interactive Voice Response (IVR) y del sitio web. Los reclamos de clientes son capturados y las órdenes de trabajo (OT) se emiten desde el Sistema de Gestión Comercial (SGC). Con la Gerencia de Clientes Estratégicos, la empresa inició una segmentación operativa de sus clientes, con el desarrollo de soluciones específicas (grandes clientes, clientes oficiales, área social).

La Sub-Gerencia General Comercial Operativa maneja la totalidad de las operaciones vinculadas con el cliente, ya sean de tipo comercial (catastro, lectura de medidor, facturación, cobranza, etc.) o de tipo operativo (reclamos técnicos, fugas de agua, instalación de medidores, mantenimiento de medidores, conexiones nuevas, y lucha contra el fraude).

La Sub-Gerencia General Comercial Operativa está compuesta por 5 Gerencias:

1. Gestión de Clientes: Se encarga de la política nacional de atención al cliente, el centro nacional de llamadas, la gestión de la atención en Montevideo y la atención vía web.



II. Clientes Estratégicos: Gestiona los grandes clientes (consumo mensual > 400 m³), clientes del Gobierno y del área social.

III. Medición: Gestiona la planificación y control (compra de medidores, control, criterios de cambio), mantenimiento y el taller de medidores.

IV. Facturación y Cobranza: Gestiona la lectura de medidores, la facturación, la notificación y la recaudación.

V. Operaciones Técnicas: Gestiona los reclamos operativos por fugas / falta de agua, las conexiones nuevas y modificación de conexiones, la gestión de irregularidades y fraude.

A continuación se describe la gestión de los principales procesos comerciales en OSE:

/ CICLO “LECTURA - FACTURACIÓN - COBRANZA”: La periodicidad de facturación es mensual, con una lectura y una factura cada mes. En promedio los tiempos entre las distintas etapas del procedimiento son: Entre lectura y facturación 2 días; entre facturación y entrega al cliente 3-4 días; y entre lectura y fecha de vencimiento 14 días.

/ LECTURA DE MEDIDORES: La lectura de los medidores se hace por rutas / itinerarios. Una ruta corresponde a los medidores que deben ser leídos el mismo día, y el itinerario representa los medidores que cada lector tiene que leer en un día. Montevideo tiene 20 rutas, 1.500 itinerarios, y 80 lectores. Se utilizan portátiles de lectura para la toma de lectura en campo. La lectura se realiza con personal propio en la zona de Montevideo, y en el interior la lectura se realiza con personal propio y contratado.

/ FACTURACIÓN: La facturación está automatizada, después del cierre de lectura. La distribución de las facturas se hace mediante personal propio o el correo nacional. OSE recibe cada mes alrededor de 400 reclamos relacionados con la distribución de facturas.

/ COBRANZA: El cliente tiene alrededor de 10 días para hacer su pago antes de la fecha de vencimiento. Los métodos de pago incluyen: débito en cuenta y tarjeta de crédito, agentes externos (Redpagos, Abitab), supermercados, oficinas de correo, oficinas de OSE, web, celulares y ATMs. Es interesante notar que dos agentes externos hacen casi el 60% de la cobranza (Abitab 40%, Redpagos 19%), y que la recaudación en oficinas de OSE representa solamente el 10%.

/ MOROSIDAD: Desde 2008 existe una política de

lucha contra la morosidad. Si un cliente tiene dos facturas impagas que superan un monto determinado, o una factura impaga con antigüedad de más de 180 días, este cliente entra en el “proceso de impago”. Por mes OSE emite 25.000 avisos de corte y realiza 8.000 cortes.

/ MEDICIÓN: OSE tiene actualmente 1.050.000 medidores instalados (400.000 en la zona de Montevideo y 650.000 en el interior), de los cuales el 80% tienen menos de 14 años, y el 40% menos de 7 años. OSE instala alrededor de 100.000 medidores al año (incluyendo cambios de medidor y conexiones nuevas).

/ TALLER DE MEDIDORES: Existe un taller encargado de la producción de medidores (recuperación), el control de calidad, mantenimiento operativo y calibración de macro-medidores para terceros.

/ TELE-MEDICIÓN: Existen dos proyectos de telemedición; uno para grandes clientes en Montevideo y otro para clientes residenciales en localidades aisladas.

/ ATENCIÓN AL CLIENTE: La atención al cliente se brinda a través de las oficinas de OSE, del centro de llamadas, del IVR, y del sitio web.

/ CLIENTES ESTRATÉGICOS: La Gerencia de Clientes Estratégicos se creó en el ejercicio 2012, y maneja tres categorías de clientes: Gobierno, Grandes Clientes (representan el 10% de la facturación) y Área Social.

/ RECLAMOS OPERATIVOS: Los clientes pueden hacer reclamos por teléfono o por la página web.

/ PÉRDIDAS Y FALTA DE ABASTECIMIENTO: OSE dispone de 28 camiones con retro-excavadora. Existe un equipo de servicios técnicos para búsqueda de fugas invisibles.

/ CONEXIONES NUEVAS: En Montevideo se hacen anualmente 5.000 conexiones nuevas. Para una conexión nueva, la meta de tiempo de repuesta para el 90% de las operaciones es de 28 días desde el pedido del cliente.

/ CORTES POR FALTA DE PAGO: Se realizan 100 cortes por día, y entre el 70-80% de los clientes solicitan la reconexión.

/ ENCUESTAS DE OPINIÓN: OSE realiza encuestas bimestrales sobre la opinión y visión de los clientes. Los temas de las encuestas incluyen: satisfacción del cliente, satisfacción con la atención, satisfacción con el servicio (continuidad, calidad), imagen de



OSE y nivel tarifario.

/ COMUNICACIÓN A CLIENTES: Se utilizan los medios de comunicación para informar a los clientes de zonas/servicios afectados. Existe desde hace 40 años un ciclo educativo para las escuelas en todo el país. OSE hace visitas a plantas de tratamiento y jornadas de puertas abiertas.

3.2 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN OSE

Se hicieron dos corridas de la Herramienta: la primera con la Gerente de Facturación y Cobranza, y la segunda de forma conjunta con la Sub-Gerente General Comercial Operativa y el Gerente Comercial Operativo. A partir de la evaluación realizada, los resultados muestran que OSE puede clasificarse como empresa “moderna” — siguiendo las definiciones de Jourdain (2011) —, con algunas prácticas de nivel 4. En este sentido estamos hablando de una compañía que ha implementado tecnologías adecuadas para lograr un nivel de productividad y calidad de servicio que le permite estar a la vanguardia de los servicios públicos.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en OSE. Como podrá observarse, la mayoría de las respuestas en color verde se encuentran en nivel 3 o 4, existiendo una predominancia en el nivel 3 por sobre el 4. Esto lleva a que el consultor haya categorizado a la empresa como de nivel 3. También se observan muchas prácticas que la compañía tiene previsto implementar en el próximo año, lo que muestra aquellas prácticas que requerirán recursos en el corto plazo.

Por otra parte, se presentan algunas respuestas con dos colores, que corresponden a las diferentes visiones de los 2 grupos encuestados. Esto puede responder a un mayor o menor nivel de detalle de información que maneja cada área, en este caso, entre la Gerencia de Facturación y Cobranzas y la Gerencia Operativa Comercial. Es muy interesante el análisis que podría realizarse respecto del conocimiento de las demás áreas de los procesos vinculados a la gestión comercial, en especial, de las áreas de atención al cliente, para evitar dar respuestas erróneas a los clientes.

Respecto de las áreas gráficas que quedaron en blanco se presentan algunas dudas. Siguiendo el

formato de respuesta se trataría de casos que no aplican, ya que se define que “en caso que no se aplique, dejar la casilla sin diligenciar”. Sin embargo este no parecería ser el caso porque dependiendo del encuestado algunas fueron respondidas y otras no. Por ejemplo, véase que en la pregunta A.1 en el nivel de práctica 1 el primer encuestado respondió afirmativamente, mientras que el segundo respondió que no aplica, a la pregunta de si hay medidores pero no se usan para la cobranza. Este tipo de preguntas genera que la gráfica quede discontinuada porque efectivamente si se responde en el nivel 4 no sería aplicable la respuesta del nivel 1. Además, dependiendo del encuestado, la interpretación fue diferente con respecto a qué hacer, ya que ninguno dudó de que la empresa practica la medición de manera generalizada (práctica de nivel 4).

También se presentan casos en los que resulta muy ambiguo que la respuesta sea que “no aplica” cuando en la práctica no se realiza. Por ejemplo, véase el caso de la respuesta B.2. En la misma, en el nivel de práctica 4 se pregunta si el software informático está basado en la web. Las respuestas admisibles deberían ser sí o no, y en el último caso podría haber planes de implementarlo en el próximo año o no, pero de ninguna forma podría calificar como “no aplica” como fue la respuesta de ambos encuestados. Este ejemplo señala la necesidad de contar con algún mecanismo de control de validación para evitar el uso erróneo de “no aplica” (el color blanco), cuando en realidad la respuesta debe ser “no se realiza y no hay intención de hacerla” (el color rojo).

Asimismo, surge la duda de si el encuestado respondió la pregunta o se la saltó por error y la dejó sin contestar, en cuyo caso no hay diferenciación entre “no aplica” y “no contesta”. Esto denota una falta en los controles de validación.

Finalmente, el consultor termina interpretando que no quedan puntos de debilidad en el nivel 1 o 2, y la empresa está encaminada a lograr una mayor cantidad de prácticas de nivel 4 a corto o mediano plazo.

A continuación se presenta una síntesis de las categorías de la Herramienta:

1. Proceso de facturación:

Hay bastantes puntos fuertes y ninguna debilidad en el proceso de facturación-cobranza. OSE tiene una cartera de clientes actualizada y realiza esfuerzos para firmar contratos formales con ellos. La medición es el estándar para todos los clientes. El punto más interesante de desarrollo puede ser la factura inmediata que, poco a poco, va convirtiéndose en norma en América Latina.



II. Herramientas de facturación:

OSE invirtió en un paquete moderno de gestión del cliente que usa desde el año 2009. El punto clave ahora es el desarrollo del sistema global de la empresa, constituido por los distintos sistemas y sus vinculaciones. Por eso, OSE tiene que mejorar su conocimiento del paquete y así ser capaz de desarrollar interfaces y módulos específicos.

III. Gestión de los ingresos:

Para 2014 la cifra de recaudación alcanzo el 97%, lo cual se considera como un nivel alto de eficiencia. También existe un procedimiento de corte de suministro por falta de pago, y los grandes clientes tienen un seguimiento particular, y con resultado de una morosidad muy baja.

IV. Atención al cliente:

También en el campo de la atención al cliente, OSE es una empresa de nivel 3, con varios canales de

atención al cliente (call center, oficinas, web, etc.). Un punto de debilidad es el gran número de localidades del interior que no tienen acceso al SGC.

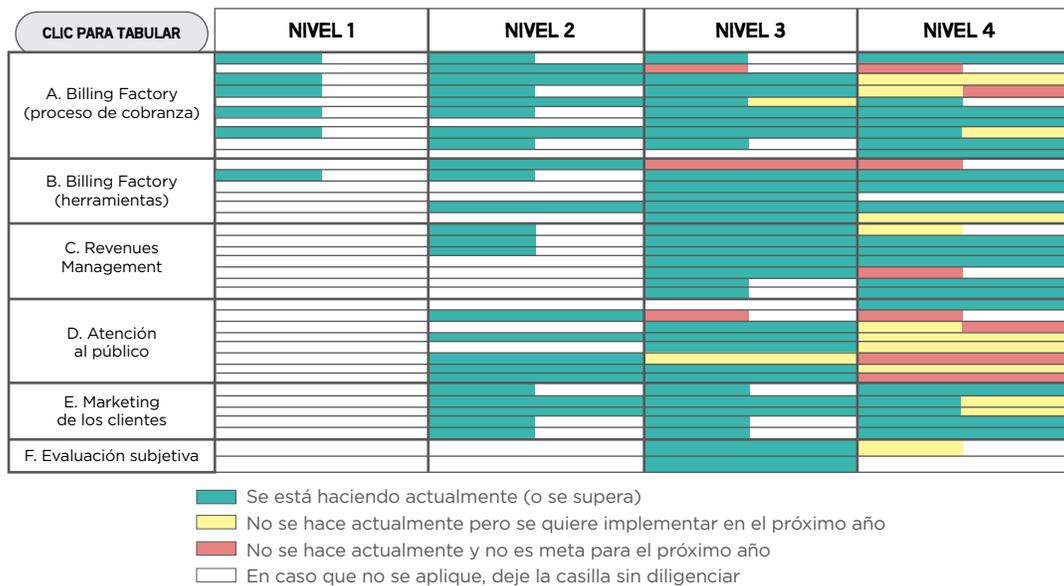
V. Marketing de clientes:

Con la Gerencia de “Clientes Estratégicos”, OSE inició una segmentación operativa de clientes, con el desarrollo de soluciones específicas. Las acciones de la Gerencia de Comunicación permiten estar a la escucha de sus clientes, y realizar las comunicaciones que se necesitan.

VI. Evaluación subjetiva:

OSE es considerada como uno de los mejores proveedores de servicios públicos en Montevideo, pero todavía se puede mejorar su sistema comercial para lograr un mayor nivel. La planificación estratégica que se realiza en la empresa constituye una excelente herramienta para analizar sus éxitos y áreas de mejora.

FIGURA 2



Resultado de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en OSE.

Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento. Mapa para evaluación y plan de acción.



3.3 SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL EN OSE

Como se ha comentado anteriormente, en OSE existen fortalezas en muchas de las áreas de la gestión comercial. En base a los resultados obtenidos con la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial analizados en el apartado anterior, se desarrolló un plan de acciones de fortalecimiento comercial. Este plan busca mejorar algunas eficiencias pero no se espera que tenga grandes impactos en términos de costos operativos, porque la compañía tiene un avanzado grado de desarrollo de su gestión comercial.

De esta forma, los puntos que podrían mejorarse en el área comercial son principalmente:

/ Incrementar el conocimiento interno del paquete comercial (incluyendo la base de datos) para facilitar la integración de este paquete en el sistema global de la empresa.

/ El acceso de los clientes internos a los datos manejados en el paquete comercial.

/ La facturación inmediata, como un piloto para analizar si se logran eficiencias en la distribución y recaudación.

El consultor sugirió también investigar los beneficios de un cambio de frecuencia de la facturación (de mensual a bimestral o trimestral).

A continuación se describe una síntesis de las acciones que se recogen en el plan de acción comercial de OSE desarrollado tras la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial:

/ **TABLETS:** El proyecto “Tablet” se inició en agosto de 2012 con el propósito de dotar a las cuadrillas de campo de tablets, las cuales permiten recibir en tiempo real las órdenes de trabajo, y también actualizar los datos del sistema comercial según el resultado de dichas intervenciones. Estas tablets podrían permitir el acceso remoto a otros sistemas de OSE, tales como el SIG (Sistema de Información Geográfica).

/ **INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO Y OPERACIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL:** Aunque los procedimientos principales del área comercial funcio-

nan bien con el paquete comercial actual, se puede todavía percibir un cierto nivel de insatisfacción por parte de los usuarios internos en relación con los tiempos de repuesta, el ritmo de producción de algunos informes y el desarrollo de alguna herramienta de control de calidad de los datos.

/ **FACTURACIÓN IN SITU:** La facturación inmediata puede ser una opción muy efectiva en lugares aislados del país. OSE ya contempla la instalación de tele-medidores en algunos de esos lugares, pero la facturación in situ puede ser una alternativa atractiva cuando las redes de telecomunicaciones son débiles.

/ **ANÁLISIS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE GRANDES CLIENTES:** Analizar en profundidad el caso de algunos grandes clientes que han buscado fuentes alternativas a través de perforaciones, complementándolo con un estudio de los aspectos jurídicos de poseer una perforación en medio urbano, pudiendo proponer algún cambio del marco legal para fortalecer el uso del agua para el consumo humano.

/ **SEGUROS CONTRA FUGAS INTERNAS:** Analizar la posibilidad de desarrollar un nuevo negocio con el apoyo de una compañía de seguros para proponer a los clientes un contrato de seguro contra el impacto de una fuga interna.



4. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN ESSAP

4.1 ASPECTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN ESSAP

La Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. (ESSAP) es una sociedad anónima que pertenece 100% al Estado Nacional de la República del Paraguay, y tiene a su cargo la provisión de los servicios de agua y alcantarillado en poblaciones de más de 10.000 habitantes.

En la actualidad factura sus servicios a 299.760 conexiones de agua y a 142.653 de alcantarillado sanitario. La cobertura para su área concesionada se estima en el 89,4% de la población para el servicio de agua y 43,2% para el servicio de alcantarillado sanitario.

La estructura organizativa de ESSAP es de tipo matricial y su última revisión fue realizada en mayo de 2014. La misma se compone de 12 gerencias a las que reportan 50 jefaturas o unidades de apoyo. La gestión comercial se encuentra dividida en el área de Asunción y el Gran Asunción (que representa el 80% de los ingresos) y las regiones del interior (21 ciudades de más de 10.000 habitantes).

La Gerencia Comercial del Gran Asunción tiene 6 unidades operativas a su cargo:

- I. Unidad de Conexión y Reconexión
- II. Unidad de Atención al Usuario
- III. Unidad de Micromedición y Análisis
- IV. Unidad de Facturación
- V. Unidad de Asentamientos Urbanos
- VI. Unidad de Grandes Clientes

La Gerencia Comercial de Regiones del Interior tiene una sola Unidad (“Unidad Comercial”).

Intervienen también en los procedimientos comerciales:

- / La Gerencia de Tecnología y Desarrollo Informático
- / La Unidad de Control de Cobranza (Gerencia Financiera)
- / La Unidad de Catastro (Gerencia Técnica)
- / La Unidad de Gestión de Recuperación de Cartera Morosa (Asesoría Jurídica)
- / La Unidad de Reducción de Pérdidas Comerciales (Gerencia de Agua No Contabilizada)

El centro de llamadas depende de la Asesoría de Planeamiento y Gestión.

Desde el punto de vista de los procesos, la gestión comercial de ESSAP se vincula con cuatro proced-



imientos comerciales que se aplican desde la Gerencia Comercial Gran Asunción. La estrategia de la empresa es la de unificar los procedimientos entre el Gran Asunción y el interior.

/ NUEVAS CONEXIONES: Las conexiones son solicitadas por el cliente en forma personal en las oficinas de ESSAP, completando un formato de solicitud y acompañando la documentación para procesar el trámite (título de propiedad, cedula de identidad, etc.). El trámite interno de ESSAP involucra la ubicación geográfica del predio, su identificación, el análisis de la factibilidad de la conexión, la visita en campo si es necesario, el alta en el padrón de usuarios, la asignación de número de cuenta y la notificación al cliente de los gastos de conexión. Cuando el cliente abona los gastos de conexión se prepara la orden de trabajo y, una vez realizada la conexión, se da el alta en el sistema comercial.

/ CICLO “LECTURA - FACTURACIÓN - COBRANZA”: La medición es estándar pero solamente el 59% de las conexiones no cortadas poseen medidor en el Gran Asunción y el 80% en el interior. Cuando no hay medidor se factura por el consumo promedio de la zona (41% de los clientes están bajo esta modalidad en el Gran Asunción). La periodicidad de facturación es mensual, con una lectura y una factura cada mes. La Unidad de Micromedición y Análisis realiza las lecturas de los medidores, que se organizan por rutas y libros (hay 1.268 libros que tienen 250 cuentas cada uno). Los errores de lectura se ubican entre el 1% y 8%. Entre lectura y facturación transcurren 16-20 días, y la fecha de vencimiento es de 10 días después de la distribución. El cliente tiene además otros 10 días para abonar la factura por disposición del ente regulador (ERSSAN). Las facturas se imprimen en la sede de ESSAP y la distribución se realiza con personal propio. Existe la opción de la “eco-factura” (se envía por email), pero sólo fue elegida por 288 clientes. Los medios habilitados para el pago de la factura son: cajas de ESSAP, agentes externos (Aquí pago, Pago Express, Practipago), red bancaria (4 bancos) o la web (sitios web de los bancos).

/ CORTE DE LOS SERVICIOS POR FALTA DE PAGO, Y RECONEXIÓN: El cliente entra en el proceso de corte cuando tiene tres facturas vencidas e impagas. La Unidad de Corte y Reconexión tiene 10 cuadrillas que realizan el corte, toman la lectura del medidor, lo retiran y notifican al usuario del corte. Si el cliente no regulariza su deuda, pasados 3 días se realiza una inspección para verificar que no se haya conectado de manera clandestina, se corta la conexión y se instala un tapón. Si se verifica una conexión clandestina se procede a eliminar el ramal de conexión. Pasados 8 días de corte el medidor re-

tirado puede ser instalado en otra conexión. A fin de mes se envía a facturación un informe con los cortes realizados.

/ ATENCIÓN AL CLIENTE: La atención se brinda mediante diferentes vías: presencial, a través del centro de llamadas y el sitio web de ESSAP. La empresa posee dos oficinas principales en Asunción y San Lorenzo, cuatro auxiliares en el área del Gran Asunción y veintiuna en el interior. El centro de llamadas toma solamente reclamos técnicos (los reclamos comerciales deben realizarse en la oficina de ESSAP). En el sitio web se pueden hacer consultas sobre documentación requerida para una nueva conexión, registrar un reclamo técnico, enviar un email a la empresa y consultar el estado de cuenta.

/ GRANDES CLIENTES: La Unidad de Atención de Grandes Clientes fue creada en julio de 2014 y tiene por objeto brindar una atención diferenciada a los clientes del Estado y a los grandes consumidores (consumo mensual por encima de 200 m³). Asimismo agiliza los trámites, controla la micromedición, cambia medidores y hace un seguimiento de la recaudación de este grupo de clientes.

/ CARTERA MOROSA: La Unidad de Gestión de Recuperación de Cartera Morosa (Asesoría Jurídica) se encarga de realizar acciones para la recuperación de los créditos morosos. Determinada la deuda, se solicita la certificación de ERSSAN y se notifica al cliente antes del inicio de acciones judiciales. Una vez realizado el trámite judicial se puede conseguir el embargo de la finca y la inscripción en la base de datos de una empresa que brinda información crediticia a bancos.

/ REDUCCIÓN DE AGUA NO CONTABILIZADA: Existe un proyecto piloto de reducción de agua no contabilizada que es apoyado por JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) en una zona que abarca unas 400 cuentas. El proyecto involucra actualización de catastro y cuentas en el sistema comercial, colocación de micromedidores, sectorización e instalación de macromedidores, reparación de fugas y control de presión en la red.

/ REGULARIZACIÓN DE CLANDESTINOS: La Unidad de Reducción de Pérdidas Comerciales lleva adelante un procedimiento de regularización de clandestinos a partir de denuncias de vecinos o ante la detección de inconsistencias durante el proceso de lectura de los medidores. El procedimiento involucra la investigación del caso, notificaciones, toma de fotografías, y la aplicación de sanciones a la cuenta del cliente.



4.2 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN ESSAP

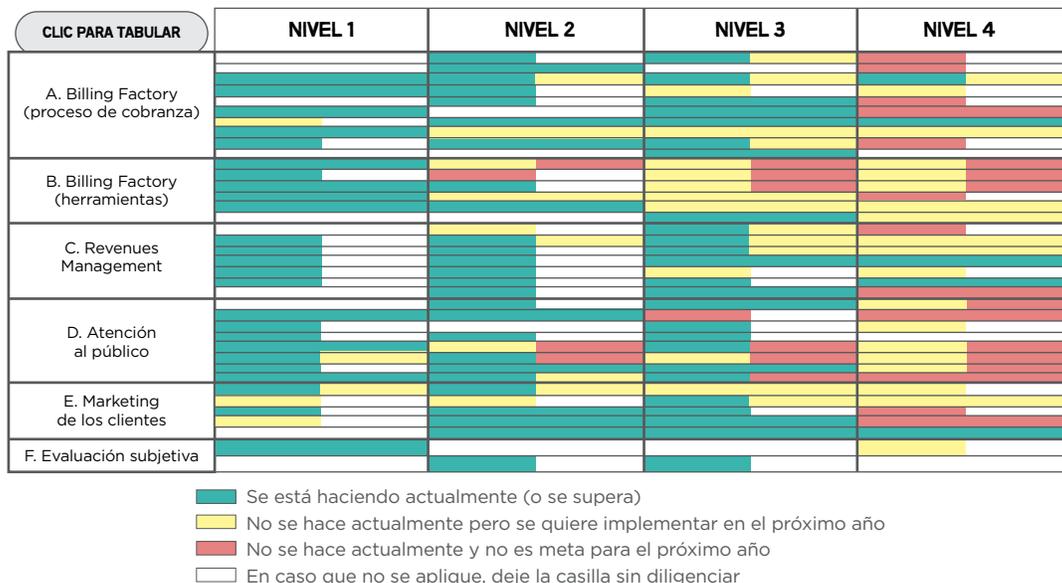
Se realizaron dos corridas de la Herramienta de evaluación, una con la Gerencia Comercial y otra con la Asesoría de Planeamiento y Gestión. El análisis de los resultados de la Herramienta permite apreciar una diferencia entre las dos evaluaciones realizadas, lo que da lugar a inferir la falta de una estrategia de desarrollo bien definida del área comercial y compartida entre los actores de la empresa. De acuerdo con la opinión del consultor, ESSAP es una empresa de nivel 2 que, según las definiciones de Jourdain (2011), se caracterizaría como una empresa operacional, con algunas prácticas de nivel 3 (empresa moderna), pero con un punto importante de debilidad en las Herramientas de facturación-cobranza (tema B). ESSAP conoce estas debilidades y quiere mejorar sus prácticas y herramientas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Como podrá observarse en este caso, el semáforo de avance presenta colores muy mezclados. Una visual permitiría apreciar la predominancia del color verde hasta el nivel 2 y a partir del nivel 3 aparecen los amarillos y rojos. El color blanco también predomina en toda la gráfica. Por lo tanto en este caso la evaluación se puede tornar un tanto subjetiva y requiere la presencia del consultor especializado para que acompañe el análisis y el armado del plan de acciones de fortalecimiento comercial.

El consultor sugirió que las respuestas con dos colores responden a una diferencia en las visiones de las dos áreas encuestadas. La Gerencia Comercial (colores a la izquierda) responde de forma más completa la encuesta, mientras que la Asesoría de Planificación y Control deja muchas sin contestar (en blanco). Esto resalta la importancia que reviste para el uso de la Herramienta el conocimiento en detalle de los procesos de facturación y cobranzas aplicados por la empresa. Además, vuelve a manifestarse la falta de un control de validación para evitar que queden preguntas sin responder. En este sentido sería conveniente que las preguntas sean del tipo opción múltiple que no dé opción a no responder.

FIGURA 3



Resultado de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en ESSAP.

Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento. Mapa para evaluación y plan de acción.



Con relación al diagnóstico del consultor, a continuación se detallan los principales hallazgos:

I. PROCESO DE COBRANZA:

La debilidad más significativa en el proceso de facturación-cobranza es el tiempo promedio entre lectura y facturación: más de 15 días cuando la norma de eficiencia no supera los 5 días. Con las actuales herramientas de facturación es muy difícil hacer una reingeniería importante de procedimientos. Por otra parte la empresa no se encuentra preparada para gestionar una colocación masiva de medidores, ya que no cuenta con un taller de medidores para atender una mayor demanda de trabajo, un catastro actualizado y confiable, y un sistema comercial que permita atender los requerimientos de un proyecto de esa envergadura.

II. HERRAMIENTAS DE LA COBRANZA:

El software de facturación corre en una plataforma de lenguaje Cobol, que es una tecnología de los años 70 y de la que no existen en el mercado programadores que la conozcan. Hay intenciones de migrar hacia una plataforma moderna, pero divergencias en cuanto al camino a seguir.

III. GESTIÓN DE LOS INGRESOS:

Existen en esta área diferencias en cuanto a la evaluación debido a que la Gerencia Comercial y la Asesoría de Planeamiento y Gestión manejan informaciones diferentes, principalmente debido a que la Gerencia Comercial no maneja información sobre cartera morosa y cobranzas.

IV. ATENCIÓN AL PÚBLICO:

También en el campo de la atención al cliente, ESSAP tiene que mejorar sus procedimientos, pero hay que definir y compartir una estrategia de mejoramiento.

V. MARKETING DE CLIENTES:

Con la creación reciente de la Unidad “Atención Grandes Clientes”, ESSAP inició una segmentación operativa de clientes, con el desarrollo de soluciones específicas.

VI. EVALUACIÓN SUBJETIVA:

Hay voluntad compartida de hacer una reingeniería en profundidad de los procedimientos del área comercial.

4.3 SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL EN ESSAP

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de gestión comercial indicada en el apartado anterior, se desarrolló un plan de acción de fortalecimiento comercial para ESSAP. Para el desarrollo del plan se consideraron las debilidades que se encontraron en el diagnóstico elaborado por la Herramienta, así como las recomendaciones del consultor para alcanzar un nivel superior en el grado de avance fijado para cada atributo analizado.

ESSAP está al frente de un gran desafío que puede resumirse como una reingeniería de sus procedimientos comerciales utilizando las posibilidades de la tecnología moderna. Para ello hay que desarrollar una estrategia de reingeniería del área comercial y luego seleccionar una tecnología para la actualización del sistema comercial: desarrollo interno o paquete de negocios adaptado a los nuevos procesos.

Este es un proyecto que se estima requerirá al menos 2 años para su implementación, y que demandará una serie de acciones que se recogen en el plan de acción comercial para ESSAP desarrollado tras la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial, y que se resumen a continuación:

/ REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS COMERCIALES: El propósito final es enfocar los procedimientos comerciales hacia una gestión integral orientada al cliente, a fin de agilizar y facilitar los trámites, incrementar la productividad y reducir los costos operativos del área comercial. Para ello habrá que revisar los procedimientos que involucran la solicitud de una nueva conexión, lectura del medidor, control de calidad de la lectura (para disminuir errores de medición), facturación, distribución y recaudación.

/ NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMERCIAL: La Herramienta de Gestión Comercial consta del software y hardware que apoyarán los procedimientos comerciales definidos en la reingeniería. El software puede ser de desarrollo interno u obtenido mediante la adquisición de paquetes y plataformas “libres” o comerciales. Esta es una decisión estratégica con ventajas y desventajas que la dirección de la empresa debe evaluar, para lo que se propone realizar un análisis cuantificando tiem-



pos, riesgos y costos de desarrollo de cada alternativa. Definida la estrategia, el desarrollo de las herramientas constará de tres etapas: una primera de planificación, luego el desarrollo de los módulos y finalmente la implementación de los mismos. Los principales módulos a desarrollar abarcarán: catastro de clientes, nuevas conexiones, lectura, facturación, cobranza, gestión de morosidad, atención al cliente, reclamos, órdenes de trabajo, centro de llamadas, gestión de medidores, cuadro de mando del área comercial, “data warehouse”, integración con el SIG y otras áreas de la empresa (contabilidad, operaciones, control de gestión).

/ TARIFAS: La facturación debe ser acorde con las reglas tarifarias. De esta forma se propone un estudio de las normas tarifarias que permita optimizar los procedimientos de la gestión comercial de la empresa, lo que puede implicar ajustes a esas normas que deban ser negociados con el ente regulador, a efectos de reducir los reclamos de clientes, salvaguardar la imagen de la empresa y evitar la generación de “deudas ficticias”.

/ DEPURACIÓN DEL PADRÓN DE CLIENTES: El objetivo es lograr una base de datos de clientes que sea confiable. Se propone censar todas las cuentas con una recorrida manzana por manzana. Para ello deben definirse los conceptos y datos que van a ser gestionados por el sistema comercial.

/ PROMOVER PAGOS FUERA DE ESSAP: Reducir del 50% al 10% los pagos en las cajas de ESSAP. Esto disminuirá riesgos asociados al manejo del dinero y llevará a un aumento de la productividad del área de cobranzas. Para ello se proponen varias acciones: incluir el costo del uso del canal comercial en el cargo fijo de tarifa, implementación de débito automático en cuenta bancaria o tarjeta de crédito, gestión de pagos a través del teléfono celular y del centro de llamadas, y aceptar pagos parciales (definiéndose reglas de imputación de los mismos).

/ CENTRO DE LLAMADAS: Mejorar el actual centro de llamadas para incrementar su productividad lo que permitirá gestionar mayor cantidad de solicitudes de los clientes. El desarrollo del centro de llamadas debe estar inscripto dentro del proyecto de reingeniería de procedimientos comerciales.

/ PLAN DE MEDIDORES: Consiste en la instalación y reemplazo de medidores hasta cubrir el 100% de los clientes en un plazo de 4 años. Este plan incluye la revisión de los procedimientos de instalación masiva de medidores para reducir errores de vinculación conexión-medidor-cliente y adecuar el taller de medidores a un mayor flujo de trabajo y desarrollar un procedimiento para el reemplazo de me-

didores que cumplieron su vida útil o se encuentran defectuosos.

/ LUGARES DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Renovación del salón de atención al cliente para hacerlo más confortable y eficiente, lo cual incluirá la adecuación del lugar al concepto de “ventana única”, diseño de los puestos de atención, implementación de terminales de auto-consulta, sistema de manejo de colas para reclamos y trámites, y área de asientos con televisores para la espera de los turnos.



5. HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN GWI

5.1 ASPECTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN GWI

Guyana Water Incorporated (GWI) es una empresa de servicios públicos de propiedad del Estado de Guyana, que fue fundada el 30 de mayo de 2002.

La compañía se formó de la fusión de dos importantes organismos involucrados en el sector del agua en ese momento: Guyana Water Authority (GUYWA) y Georgetown Sewerage and Water Commissioners (GS&WC). GWI es responsable del diseño, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de abastecimiento de agua en Georgetown y la franja costera, así como también de los sistemas de suministro de la región de la zona del hinterland.

Las principales cifras de la empresa pueden resumirse en:

- / Número de cuentas: 179.000 (70.000 medidores)
- / Facturación Anual (2013): USD 16,8 millones
- / Recaudación Anual (2013): USD 14,9 millones
- / Antigüedad promedio de Cuentas a Cobrar (diciembre 2013): 2 años

/ Facturación trimestral: 770.000 facturas fueron emitidas en 2013

Las actividades principales del centro de atención al cliente incluyen:

/ **NUEVAS CONEXIONES:** El cliente que necesita una nueva conexión debe solicitarla en la oficina de GWI, con documentos que acrediten la propiedad o el derecho de uso del inmueble. Luego procede a completar un formulario de solicitud, y se le da un número de solicitud. Se incorpora al nuevo cliente en la base de datos, se ordena el estudio de factibilidad, y se transmite la solicitud al área de operaciones para que evalúe la factibilidad. Una vez que el cliente ha pagado la tarifa de conexión, el área de operaciones procede a hacer la conexión. Todo el proceso toma alrededor de 3 semanas. Los formularios de solicitud están archivados por número de solicitud ya que no existen carpetas de clientes.

/ **CICLO “LECTURA - FACTURACIÓN - COBRANZA”:** La lectura de los medidores es trimestral (aunque para algunos grandes clientes se hace una lectura mensual). El cronograma se gestiona desde la sede de GWI, y la lectura de los medidores se hace siguiendo la lista de todos los medidores en un libro clasificado según la calle. Las lecturas se van asentando en el libro de forma manual. Para los ciclos de facturación trimestral, el proceso de lectura del medidor es de 4 semanas, mientras que para la facturación mensual el ciclo se



completa en menos de 5 días.

/ FACTURACIÓN: La facturación se gestiona de forma centralizada en la sede de la empresa. El 40% de las conexiones son medidas, y al otro 60% se aplica una tarifa fija en función del tipo de actividad. Las facturas eran distribuidas por el servicio de correos, pero debido a numerosos problemas en la distribución, GWI decidió hacerla con personal propio.

/ COBRANZA: Los pagos se pueden hacer en cualquier sucursal de GWI, en bancos, y en otras redes de cobranzas: Bill Express, SurePay, oficinas de correos, Citizens Bank, Republic Bank, Scotia Bank y Banco GBTI. También se puede pagar por teléfono usando el servicio "Mobile Money". Sólo el 5% de los ingresos de GWI se recogen a través de estos agentes recaudadores.

/ ATENCIÓN AL CLIENTE: Cada contacto con el cliente se registra en el Sistema de Información al Cliente (CIS, por sus siglas en inglés), utilizando las funcionalidades para quejas o consultas. La atención se realiza en las oficinas, centros de llamadas, por carta o correo electrónico. Durante el mes de abril de 2014, se registraron 20.000 denuncias, 75% de las cuales fueron quejas comerciales. De ellas, se resolvieron 83%.

/ CORTES POR FALTA DE PAGO: GWI maneja una política para proceder al corte del servicio por falta de pago.

/ FACILIDADES DE PAGO: Los clientes que tienen deudas pueden solicitar un contrato de pago. Para acceder a él se requiere el pago del 40% de la deuda. El plazo de financiación es de 3 meses.

/ CALL CENTER: El call center de GWI está en las oficinas centrales y funciona de lunes a viernes en el horario de 7 am a 5 pm. Su personal está compuesto por un gerente y 3 representantes de atención al cliente. Todas las consultas y quejas, inclusive las hechas por escrito, son manejadas por el call center.

Actualmente hay 3 proyectos en curso respecto a las actividades de atención al cliente:

I. Facturación mensual para clientes medidos: GWI decidió cambiar el ciclo de facturación trimestral a mensual en las cuentas medidas. Se preparó un nuevo cronograma de facturación mensual y se están realizando pruebas sobre el nuevo proceso de facturación.

II. Actualización de datos: La base de datos de la facturación tiene gran cantidad de inconsistencias en los registros, por lo que se decidió actualizarla

con el fin de mejorar la calidad de la facturación (algunos ajustes eran iguales a 41% de la facturación anual en 2013). Un proyecto piloto se realizó en Linden (un área de división de la empresa), que ha tenido bastante éxito, y la compañía decidió ampliar ese proyecto a todas las divisiones. A junio de 2014, el 70% de la base de datos de facturación se encontraba actualizada. Al final del proceso de verificación de datos será posible identificar cuentas duplicadas.

III. Nueva estructura tarifaria: GWI está desarrollando un nuevo esquema tarifario basado en dos principios: i) habrá 2 tarifas, una para agua tratada y otra para agua no tratada, que se establecerán en función del diferencial de costos de producción (siendo más alta la tarifa de agua tratada); y ii) para las cuentas medidas se establecerán tarifas por rangos de consumo mensual.

5.2 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL EN GWI

La Herramienta de evaluación fue aplicada durante el proceso de análisis con el Director de Servicios al Cliente de GWI. A partir de la evaluación realizada, los resultados muestran que GWI es una empresa que puede clasificarse como de nivel 2 (empresa operacional), es decir los procedimientos de la gestión comercial funcionan pero no llega a la eficiencia y a la calidad de servicio de las empresas competitivas de servicios públicos.

En este caso, debido a que la encuesta fue respondida por una sola persona, el semáforo de avance resultante de la evaluación es más simple que los de OSE y ESSAP, porque no presenta dos colores en una misma celda. Como se podrá observar, el resultado visual es un poco más claro que en los casos anteriores. Sin embargo, la evaluación no puede realizarse de manera directa con el semáforo de avance, debido a que aún persiste una gráfica con colores mezclados, por lo que se requiere el apoyo del consultor especializado para analizar en detalle los resultados a los que llega la Herramienta.

En la gráfica del semáforo nuevamente se observan espacios en color blanco que, como se explicó anteriormente, indicarían que la respuesta no aplica. Sin embargo, al no existir controles de validación, queda la duda de si la pregunta fue respondida u omitida.



5.3 SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN GWI

Con los resultados emergentes de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial, se diseñó un plan de acción para fortalecer las funciones comerciales para ser aplicado por GWI. El plan que a continuación se presenta está orientado a aprovechar los sistemas de información al cliente, de facturación y la infraestructura informática, de manera de mejorar significativamente la eficiencia y calidad de la gestión comercial.

Se espera que con este plan la empresa avance hacia prácticas de nivel 3 y en algunos casos de nivel 4, con el consiguiente efecto en la mejora de la recaudación derivada de los siguientes proyectos:

/ FACTURACIÓN INMEDIATA (O FACTURACIÓN IN SITU): El propósito de este proyecto es lograr la impresión de la factura en el momento inmediato a la lectura del medidor, aplicando la tecnología de lectura e impresión en el lugar. Este es un cambio completo en los procedimientos operativos de la empresa que va a implicar una drástica reducción del período entre la lectura de medidores y la distribución de la factura, y una reingeniería completa de los procedimientos de facturación de la empresa, incluyendo ahorros en costos operacionales.

/ USO DE SISTEMAS GEOGRÁFICOS DE DATOS: Se propuso el desarrollo de un sistema de información geográfica (SIG) para la gestión de las cuentas de servicio. Esto permitiría mejorar la calidad de atención, y tener información precisa sobre la ubicación de los clientes, el tipo de inmueble, y su afectación, y para los trabajos de intervención del área operativa.

Actualización del formato de la factura: El formato de la factura debe ser revisado y actualizado con el fin de fortalecer el proceso de distribución y recaudación. El formato actual tiene algunas debilidades: tamaño específico, poca información, sin histogramas de consumo de agua, y no posee código de barras para seguimiento y uso en redes bancarias y de cobros.

/ CICLO DE FACTURACIÓN: El ciclo de facturación actual demanda mucho tiempo: la secuencia se torna muy larga entre la toma de lectura del medidor, el procesamiento y cálculo de la factura, la impresión y la distribución de la misma. Acortar este ciclo es

muy importante para la calidad de la facturación y para mejorar los ingresos de la empresa.

/ OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ÓRDENES DE TRABAJO: El propósito de este proyecto es que el área de atención al cliente tenga mejores herramientas para canalizar las consultas de los clientes, por lo que necesita una retroalimentación constante de las áreas operativas para poder responder eficazmente a las necesidades de éstos, así como desarrollar prácticas proactivas.

/ INSTALACIÓN MASIVA DE MEDIDORES: GWI decidió extender la micromedición al 85% de sus cuentas y facturar mensualmente el servicio. De esta forma los procesos de lectura de medidores deben ser fuertemente mejorados, lo que implica la adquisición de equipos de mano para lectura de medidores, rediseño de las hojas de ruta e itinerario de lecturas, establecer una política para la instalación de los medidores y la capacitación del personal dedicado a la lectura de los medidores.

/ LEGAJOS DE CLIENTES: En esta área la empresa ha decidido establecer procesos y sistemas para el armado y revisión de los legajos de los clientes, que contienen toda la documentación relacionada con su cuenta, lo que permite tener toda la historia de ese cliente.

/ OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Como resultado de las visitas realizadas a algunas divisiones de GWI, el consultor encontró que hay margen para mejoras en las áreas de atención al cliente. GWI está desarrollando un proyecto para la remodelación de sus oficinas con ese fin.

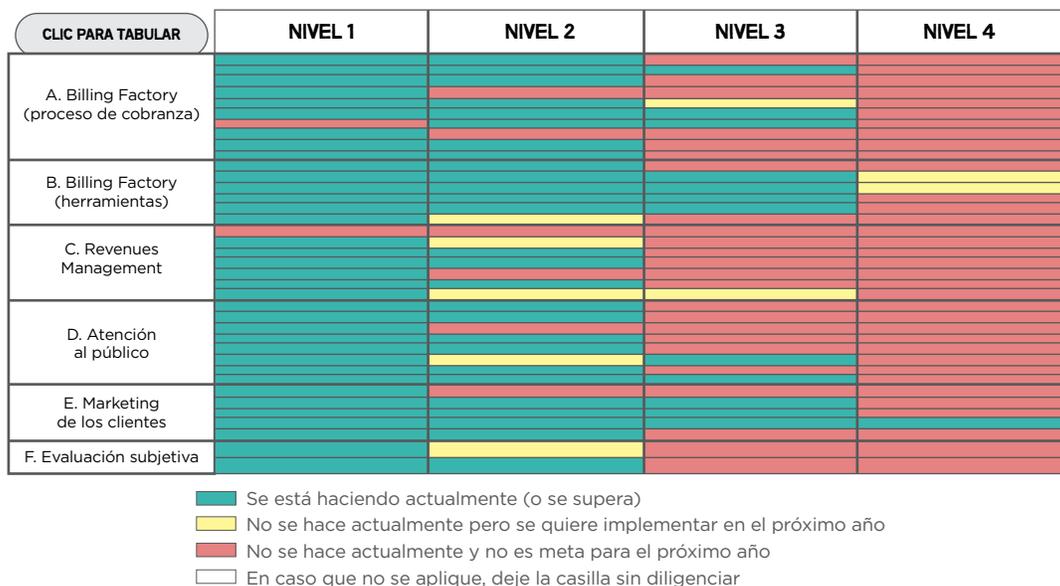
5.4 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA EN 2012 Y 2014

El caso de GWI permite hacer un análisis particular sobre la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en diferentes momentos y ver la evolución de las buenas prácticas en el tiempo. Asimismo permite ver si las recomendaciones realizadas en un momento fueron efectivamente implementadas y si ello condujo a una mejor gestión posterior. Esto es posible debido a que GWI fue sometida a dos evaluaciones: una en 2012 y otra en 2014.

A continuación se presenta el semáforo de evaluación de 2012:



FIGURA 5



Resultado de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en GWI en 2012.
 Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento.
 Mapa para evaluación y plan de acción.

En este caso el diagnóstico era que la empresa estaba consolidándose como de nivel 2 (empresa operacional). Obsérvese que no se presentan celdas en blanco, lo que parece mejorar el resultado visual del diagnóstico. Asimismo, la continuidad de colores genera cierta coherencia en el semáforo, permitiendo tener una percepción más objetiva del estado de situación. Ello se debe a que las preguntas fueron respondidas con un conocimiento acabado de la situación de la gestión comercial, no quedando dudas en cuanto a qué responder.

De la comparación de las dos matrices (2012 y 2014) surge la evolución de la empresa durante los dos períodos. Se destacan de esta forma los siguientes hallazgos.

I. Proceso de facturación: GWI muestra algunos avances desde el nivel 2 con anterioridad a entre el nivel 2 y 3. La factura ahora tiene las siguientes características: i) puede ser utilizada como un medio de comunicación con los clientes (práctica de nivel 3), ii) es distribuida por empleados de la compañía capacitados, controlando las anomalías de la distribución (práctica de nivel 3), iii) se puede pagar a través de toda la gama de medios modernos, como tarjetas de crédito, cajeros automáticos, internet (práctica de nivel 4), y además, iv) la tasa de recaudación es monitoreada por período de facturación (práctica de nivel 2), en lugar de la práctica anterior de una base global, año por año (práctica de nivel 1).

II. Herramientas de facturación: El desempeño de la empresa en esta área no ha cambiado de manera significativa y, en general, se ha mantenido entre los niveles 2 y 3.

III. Gestión de los ingresos: Probablemente esta ha sido el área de las mayores mejoras de GWI, haciendo grandes progresos en dos aspectos (ambos desde el nivel 1 al 3): i) Se implementó una política de medición a grandes clientes y ii) la empresa aplica una política de recuperación de la deuda. Como resultado, GWI califica como de nivel 2, en lugar de entre el nivel 1 y 2 anteriores.

IV. Atención al cliente: Ha habido pocos progresos en lo que hace a la mejora de la atención al cliente de GWI. De hecho, las respuestas demuestran un deterioro en las condiciones de las oficinas de atención, pasando de estar bien organizadas (práctica de nivel 2) a una presentación tipo “administración” (práctica de nivel 1). En este aspecto hay que considerar que la percepción del encuestado puede afectar el resultado.

V. Marketing de clientes: Los semáforos ilustran cambios positivos en el marketing de clientes. Esto se debe a que la empresa ha mejorado su plan de comunicación, que coincide ahora con la de las mejores compañías de servicios y periódicamente mide el rendimiento de su comunicación con el cliente (práctica de nivel 4). Además, GWI está haciendo mayores esfuerzos en el área de los clientes



de bajos ingresos (práctica de nivel 3).

VI. Evaluación subjetiva: La evaluación subjetiva de GWI ha mejorado ligeramente. La empresa pasó desde el nivel 1 al 2 en una de las dos preguntas: la de si el costo de la atención al cliente se considera correcto (en lugar de demasiado caro anteriormente), aunque se requieren inversiones para satisfacer a los clientes.

Del análisis presentado se observa una mejora en el desempeño de GWI en el período entre las dos evaluaciones, ya que se registran avances en la mayoría de las áreas de gestión comercial. Los avances más notables se registraron en las áreas funcionales a la gestión de ingresos, que resultaba ser el área de desempeño más débil en la evaluación de 2012.

Esto confirma que la Herramienta sirvió para la orientación de las acciones de GWI, y permite hacer mediciones en los cambios en el tiempo en la gestión comercial. Sin embargo, si se compararan los semáforos de avance, esta conclusión no es tan directa, y podría incluso dar la sensación de que la empresa retrocedió. Es así como una primera observación torna confusa la comparación como para obtener una apreciación general de la situación. Esto plantea nuevamente la necesidad de revisar la forma en que se presentan los resultados.



6. OTRAS EXPERIENCIAS EN EL USO DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN COMERCIAL

En el proceso final de la etapa de desarrollo de la Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento⁴, con el objeto de verificar su correcto funcionamiento y mejorarla, se realizaron dos pruebas de aplicación en empresas de servicios de agua: la primera en ANDA (Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados) que opera en El Salvador, y la segunda en EMAAP-Q (Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado) que brinda servicios en la ciudad de Quito, en Ecuador. El primer prototipo de la Herramienta fue desarrollado en octubre de 2009 y la primera aplicación se realizó en ANDA. La evaluación se hizo con el apoyo de la empresa y fue posible sacar lecciones claves sobre el uso de la Herramienta, y también desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de la gestión comercial de la compañía. **Los resultados obtenidos de aplicar la Herramienta se presentan a continuación:**

FIGURA 6

CLIC PARA TABULAR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
A. Billing Factory (proceso de cobranza)				
B. Billing Factory (herramientas)				
C. Revenues Management				
D. Atención al público				
E. Marketing de los clientes				
F. Evaluación subjetiva				

Se está haciendo actualmente (o se supera)
 No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año
 No se hace actualmente y no es meta para el próximo año
 En caso que no se aplique, deje la casilla sin diligenciar

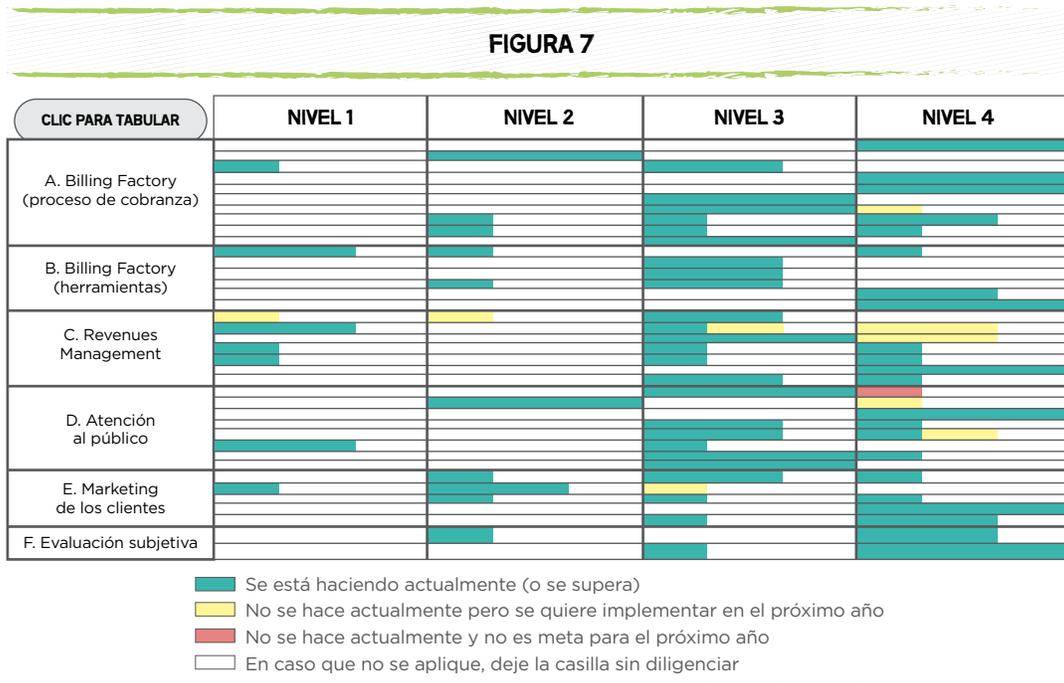
Resultado de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en ANDA.

Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento. Mapa para evaluación y plan de acción.



La corrida de la Herramienta arrojó que ANDA es una empresa con prácticas de nivel 2, que quiere ir hasta el nivel 3 o 4, pero que tiene trabas muy fuertes que dificultan la evolución (paquete de facturación bastante antiguo, padrón de usuarios desactualizado, falta de vinculación entre el sistema comercial y los otros sistemas operativos de ANDA). El sistema comercial funciona pero no está al nivel de los otros servicios públicos y genera bastante insatisfacción por parte de los clientes.

La segunda aplicación de la Herramienta se desarrolló en abril de 2010 en EMAAP-Q, en Ecuador. La evaluación sirvió para extraer lecciones sobre el uso de la Herramienta y desarrollar una evaluación de la gestión comercial de la compañía. Se realizaron tres entrevistas con diferentes responsables del área comercial: el responsable de la Atención al Cliente, el Sub-Gerente de Facturación y el Sub-Gerente de Micromedición. **Los resultados consolidados por la Herramienta se presentan a continuación:**



Resultado de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial en EMAAP-Q.
Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento. Mapa para evaluación y plan de acción.

EMAAP-Q demostró ser una empresa moderna, de acuerdo con las definiciones de Jourdain (2011), con la mayoría de las respuestas en nivel 3 o 4. Quedan muy pocos puntos de debilidad en los niveles 1 y 2. Los procesos y las herramientas de facturación son sus puntos fuertes, aunque la plataforma del sistema basada en AS400 es vieja y representa un riesgo de mantenimiento a largo plazo. Posee una excelente gestión de recaudación (superior al 98%) y la atención al cliente es de primer nivel, con posibilidades de mejorar si se logra desarrollar el uso del centro de llamadas (actualmente subexplotado).

Dado el objetivo de esta Nota Técnica de evaluar la Herramienta, es de resaltar una de las lecciones aprendidas ya identificadas en aquel momento de la aplicación para EMAAP-Q. **Se detectó un tipo de problema de control de validación que prevaleció en las aplicaciones más recientes (como en el caso de OSE analizado en la sección 3.2 y de ESSAP en**

la sección 4.2): La opción “en caso que no se aplique...” no es tan fácil de entender y sin la ayuda de un consultor el profesional de la empresa de agua la usa demasiado; en algunos casos, el profesional busca la respuesta que le corresponde al mejor nivel y no contesta las otras casillas de la misma línea.

6.1 SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL EN ANDA

Como resultado de la evaluación de la aplicación de la Herramienta de Gestión Comercial, se diseñó un plan de acción comercial para ser aplicado por ANDA.



La empresa se clasifica en un nivel 2 (empresa operacional), es decir, los procedimientos de la gestión comercial funcionan pero no llega a la eficiencia y a la calidad de servicio de las empresas competitivas de servicios públicos. Las principales áreas de debilidad en la gestión comercial de ANDA son un paquete comercial bastante antiguo (software de facturación) y la base de datos de clientes desactualizada.

Para mejorar la eficiencia y la calidad de servicio al cliente, se diseñó un plan para alcanzar los siguientes objetivos:

- / Desarrollar la medición y reducir el número de facturas basadas en consumo estimado.
- / Disminuir el margen de error en las lecturas.
- / Agilizar los trámites y los canales de atención al cliente (centro de llamadas, sitio web).
- / Mejorar la cobranza de la cartera morosa.
- / Aumentar la productividad y fiabilidad del sistema comercial, reduciendo el tiempo entre la lectura y entrega de la factura, así como la actualización de la cuenta del cliente después del pago).
- / Vincular los procedimientos del sistema comercial con los otros sistemas operativos de ANDA, para reducir errores, agilizar tiempos y disponer de información integrada.

Este es un proyecto que se estima requerirá al menos entre 1 y 2 años para su implementación, y demandará una serie de acciones a encarar por parte de ANDA, que se resumen a continuación:

/ COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y GRUPOS DE TRABAJO: El proyecto requiere constituir un comité que se encargará del acompañamiento del proyecto y de la toma de decisiones estructurales. Para ello será necesario que el comité esté liderado por un representante de la alta gerencia de ANDA. Por otra parte, se definirán grupos de trabajo que se dedicarán al estudio de los aspectos técnicos y/o comerciales del proyecto.

/ REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS COMERCIALES: Analizar los procedimientos comerciales actuales con vista a implementar mejoras que reduzcan tiempos, incrementen la eficiencia en la gestión comercial y reduzcan costos de operación comercial. Una parte importante de este trabajo debe enfocarse en las vinculaciones entre la gestión comercial (y especialmente el sistema comercial) y los otros sistemas operativos de la empresa (contabilidad, finanzas, órdenes de trabajo, y SIG, entre otros) o con los socios / proveedores (bancos, correo, etc.) involucrados en la gestión comercial.

/ PADRÓN DE USUARIOS: Definir la metodología para censar a la totalidad de los usuarios, los datos que se quieren relevar en campo, el calendario de ejecución del censo y los recursos que se necesitan; subcontratación y control de calidad; y herramientas para recibir los nuevos datos esperando el lanzamiento del nuevo paquete comercial.

6.2 SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL EN EMAAP-Q

La empresa EMAAP-Q presenta muy pocos puntos de debilidad en su gestión comercial. Los puntos fuertes son la organización que se encarga de la gestión de la cartera de clientes y las herramientas que se usan (en particular el enlace entre el SIG y la cartera de clientes); la facturación inmediata; los estándares para la duración de las operaciones de atención al cliente (tiempos máximos para cerrar un reclamo); la calidad de las sucursales de atención al cliente, y el sistema de emisión de órdenes de trabajo. **Como aspectos a mejorar se encuentran:**

/ CENTRO DE LLAMADAS: Un aspecto a desarrollar es lograr la masificación en el uso del centro de llamadas, mediante una fuerte promoción de este canal de atención, lo que reportará beneficios para la empresa (menores costos de atención) y para los clientes, que ya no tienen que ir más a la sucursal y hacer la cola.

/ SEGMENTACIÓN DE CLIENTES: Analizar servicios personalizados por tipo de clientes (por ejemplo, para grandes clientes).

/ FRECUENCIA DE FACTURACIÓN: Investigar sobre los beneficios y la aceptación por parte de los clientes de un cambio en la frecuencia de la facturación, pasando de un esquema mensual a una periodicidad bimestral o trimestral.

Teniendo en cuenta que estos aspectos posiblemente impliquen una mejora marginal en la gestión comercial y no signifiquen cambios sustanciales en la empresa, esto demuestra una limitación en la Herramienta de evaluación. En estos casos, en que las prácticas comerciales son muy buenas, la Herramienta encuentra una utilidad sólo para hacer la valoración, y no como instrumento a partir del cual se pueden definir planes de acción.



7. EVALUACIÓN DE LA HERRAMIENTA

7.1 VALIDACIÓN DE LA VIGENCIA DE LA HERRAMIENTA Y SU UTILIDAD PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO

En el presente documento se analizó la aplicación de la Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento en 5 empresas de la región. La utilización de la Herramienta permitió generar los diagnósticos sobre el estado de situación de la gestión comercial de las empresas analizadas. Estas evaluaciones se usaron como punto de partida para generar los planes de acciones de fortalecimiento comercial propuestos en cada caso.

El concepto de la Herramienta de establecer un nivel o grado de avance para cada una de las prácticas, permite realizar valoraciones a un momento determinado, así como también fijar metas de gestión a mediano y largo plazo. Es así como pueden orientarse acciones coherentes sobre las prácticas más débiles y aprovechar las fortalezas de las gestiones que muestran mejores grados de avance.

Como quedó demostrado en el caso de GWI, la Herramienta fue útil para la orientación de las acciones de fortalecimiento establecidas en 2012, y

para hacer mediciones en los cambios en el tiempo en la gestión comercial (entre 2012 y 2014).

Las evaluaciones realizadas por el consultor abarcaron empresas pequeñas, medianas y grandes, y los resultados a los que se arribó son muy diferentes y no están relacionados con el tamaño de las mismas.

FIGURA 8

EMPRESA	NÚMERO DE CLIENTES (EN MILES)	NIVEL GLOBAL
OSE	1.052	3-4
GWI	179	2
ESSAP	300	2-3
ANDA	730	2
EMAAP-Q	461	3-4

En este sentido, a nivel global una empresa mediana como EMAAP-Q puede alcanzar puntuaciones similares a las de una empresa grande como OSE, y compañías de tamaño medio-grande pueden tener prácticas comerciales básicas como por ejemplo el



FIGURA 9

ÁREA FUNCIONAL	OSE	GWI	ESSAP	ANDA	EMAAP-Q
Fábrica de Facturación (Proceso)	3	2	3	2-3	3
Fábrica de Facturación (Herramientas)	3	2	2	2	3
Gestión de los ingresos	4	2	3	2	3
Atención al cliente	3	2	2	2	3
Marketing de clientes	4	3	3	2	4
Evaluación subjetiva	3	2	2	2	4
Nivel global	3-4	2	2-3	2	3-4

caso de ANDA. Es decir que la aplicación de buenas prácticas comerciales no está condicionada por la cantidad de clientes que posee ni por los presupuestos que maneja.

Asimismo, si se analiza transversalmente la aplicación de la Herramienta en cada una de estas empresas por áreas funcionales, encontramos nuevamente que su tamaño no condiciona el nivel de la práctica en la gestión (GWI y ANDA con tamaños diferentes tienen procesos de facturación de igual complejidad).

Un dato interesante es que la calificación subjetiva, que se realiza al finalizar el cuestionario, tiende a coincidir con la calificación global. Esto puede deberse a que quien contesta el cuestionario va formándose una opinión general del estado de prácticas comerciales de la empresa.

7.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA HERRAMIENTA

Los estudios realizados durante la aplicación de la Herramienta permitieron validar la vigencia de la misma y demostraron que su principal fortaleza radica en que resulta fácil de comprender por parte de los profesionales de la empresa, que manejan adecuadamente el lenguaje que utiliza.

Otro punto que se destaca de esta Herramienta es que sirve como un instrumento muy interesante para el diálogo durante la preparación de una operación de préstamo, en que se pueden definir componentes de fortalecimiento institucional que mejoren los ingresos y recaudación de la empresa. La Herramienta permite revisar la totalidad de las actividades relacionadas con la gestión comercial en poco tiempo.

Cuando se utiliza con la asistencia del consultor, la Herramienta ha demostrado ser particularmente poderosa para profundizar en los temas de la matriz y mejorar la evaluación que surge del semáforo de avance. La asistencia de un consultor permite un mejor diálogo sobre diversos aspectos de la gestión de clientes y compartir los hallazgos, que constituyen la base para el desarrollo del plan de acción.

Sin embargo, un análisis pormenorizado de los resultados que se obtuvieron de aplicar la Herramienta permite extraer algunas lecciones para mejorarla:

/ La primera está relacionada con que la Herramienta no da una calificación precisa, sino que eso se hace a través del semáforo de colores, lo que deja algún margen de subjetividad en la valoración. Además, se presentan las valoraciones de los diferentes encuestados en la misma Herramienta. Es el consultor quien en definitiva por su juicio determina el nivel global de valoración de las prácticas comerciales.

/ Por otra parte, la Herramienta requiere completar



aproximadamente 150 preguntas, lo que demanda unas 2 horas a un usuario no familiarizado con la misma. Este formato y el tiempo que exige podrían desmotivar a un potencial interesado. Pero se podrían acortar tiempos y disminuir la cantidad de preguntas utilizando formatos de opción múltiple, que planteen un interrogante con varias respuestas. En función de una matriz de valoración se podría asignar un puntaje a cada respuesta y vincularlas con los niveles de avances. De esta forma se podría llevar la encuesta a unas 35-40 preguntas aproximadamente, con un tiempo estimado de respuesta de 30 minutos.

/ El formato del cuestionario anticipa las conclusiones de la Herramienta. Las respuestas automáticamente se colorean y las preguntas están ordenadas por niveles de avance, lo que anticipa los resultados de la evaluación y podría sesgar las respuestas del usuario. Para eliminar estos sesgos debería pensarse en cambiar la matriz de avance por un cuestionario.

/ Si bien los profesionales de la empresa en general manejan el lenguaje de la Herramienta, se encontró que algunas preguntas de la matriz podrían requerir información de detalle sobre los procesos de gestión comercial, y que el encuestado posea toda la información relevante para contestarlas. En este sentido debería eliminarse la posibilidad de que las preguntas no sean contestadas, e introducir un control de validación para asegurar que todas las preguntas sean respondidas. Para atender aquellos casos en que el usuario no posea la información, se podría incluir una opción de “No sabe / No contesta” y que pondere en la evaluación final la cantidad de conocimiento que tiene el encuestado sobre los procesos.

/ Por otra parte, se encontraron muchos casos en que la respuesta del tipo “no aplica” fue utilizada de manera incorrecta, porque la respuesta tendría que haber sido “No se hace actualmente, y no es meta para el próximo año”. Es decir, la no realización de una práctica no habilita a responder “no aplica”. Esto deriva de una falta de control de validación a las preguntas, por lo que debería ajustarse la Herramienta para eliminar esta tipología de respuesta.

/ Se observaron algunas preguntas que generan que la gráfica quede discontinuada porque son excluyentes. Por ejemplo, en el nivel 1 de la sección A.1 se pregunta si “Hay medidores pero ninguno se usa para la cobranza”, mientras que en los niveles 3 y 4 se pregunta si “La medición es estándar para todos los clientes...”. Es decir que si se contesta afirmativamente la pregunta del nivel 3 o 4 no se podría

contestar de la misma forma la pregunta del nivel 1. Esto lleva a que el resultado gráfico se torne confuso, con una gráfica que comienza con color rojo o blanco y termina en verde, cuando quizás convendría mostrar un color verde parejo entre los niveles 1, 2, 3, y 4. Aquí convendría hacer un rediseño total de la gráfica con un formato que indique realmente el nivel de avance de la práctica que se está analizando.

/ Se encontró que algunas respuestas resultaron muy diferentes dentro de una misma empresa, dependiendo de la visión de los diferentes funcionarios. Es por ello que la estructura de la Herramienta requiere el apoyo de un consultor especializado para ser aplicada, lo que representa un limitante en empresas que cuenten con presupuestos restringidos, y en las que las autoridades no perciben el valor de la misma para generar cambios en la gestión comercial.

/ Finalmente, si bien la naturaleza altamente operativa de las preguntas propuestas en el instrumento de evaluación de las decisiones que ha tomado la empresa, ayuda a construir un plan de acción, el desarrollo de este plan no es automático y siempre requiere un análisis de la situación actual, que puede ser restringido a las áreas que surgen como deficientes en la evaluación.



8. CONCLUSIONES

La gestión de clientes es actualmente una importante actividad de las empresas de agua y alcantarillado que tiene un impacto relevante tanto en las finanzas como en la satisfacción del cliente.

La Herramienta propuesta ayuda a realizar una revisión de estas actividades en una determinada empresa, e identificar las áreas de gestión de clientes a mejorar, en comparación con los estándares de la industria, y las ambiciones de la empresa en cuestión.

En el presente documento se analizó la aplicación de la Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento en 5 empresas de la región.

Las pruebas efectuadas en OSE, GWI y ESSAP han validado nuevamente el concepto de la Herramienta y su utilidad tanto para generar diagnósticos de la situación actual como para generar los planes de acciones, al igual que se hizo durante el desarrollo de las mismas en las pruebas de las versiones prototipo en ANDA y EMAAP-Q.

Se evidenció también que la Herramienta funciona correctamente en empresas de distintos tamaños y de diferentes niveles de desarrollo, y que el nivel de buenas prácticas no está condicionado por la envergadura de la empresa. En el caso particular de GWI, que cuenta con dos evaluaciones (una en 2012 y

otra en 2014) se demostró que la Herramienta sirve para medir los cambios en el tiempo en la gestión comercial.

Se ha encontrado que la Herramienta es muy útil como un instrumento para el diálogo durante la preparación de una operación, y para definir componentes de fortalecimiento institucional orientados a mejorar la gestión comercial, ya que permite revisar la totalidad de las actividades relacionadas en poco tiempo. Vale la pena destacar que la asistencia de un consultor permite un mejor diálogo sobre diversos aspectos de la gestión de clientes y compartir los hallazgos, que constituyen la base para el desarrollo del plan de acción.

Finalmente, del presente trabajo se extraen algunas lecciones que son desarrolladas en la sección 7.2, que serviría de base para perfeccionar la Herramienta y volverla más robusta.



NOTAS

1. La Herramienta está disponible en el sitio web <https://publications.iadb.org/handle/11319/4861?locale-attribute=es>
2. Nota Técnica 239: Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento – Banco Interamericano de Desarrollo, Jean-Loup Jourdain, 2011.
3. Por tener 38 elementos y 4 niveles, el participante deberá contestar aproximadamente 150 preguntas.
4. Los resultados de la aplicación de la Herramienta se desarrollan en la Nota Técnica N° 239 – “Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento” – Jean-Loup Jourdain – Banco Interamericano de Desarrollo – Diciembre 2009.



