



**Banco
Interamericano
de Desarrollo**

**División de
Infraestructura y
Medio Ambiente**

**NOTA TÉCNICA
No 239**

Herramienta de evaluación para implementar buenas prácticas en el área de gestión comercial de operadores de agua y saneamiento

Jean-Loup Jourdain

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

2011

Esta Nota Técnica es parte de los productos de conocimiento generados por la Iniciativa de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, aprobada por el Directorio en Mayo del 2007. La implementación de la Iniciativa está dirigida por Federico Basañes.

Esta Nota Técnica fue supervisada por Corinne Cathala y editada por Jorge Ducci, ambos del BID. La traducción al español la efectuó Fernando Benavente.

El consultor agradece la dirección y apoyo de la Sra. Corinne Cathala, los comentarios al informe final del Sr. Jorge Ducci, ambos de la División INE/WSA y el apoyo de las oficinas del BID en El Salvador y Ecuador.

También se complace en agradecer el apoyo de las empresas de agua en El Salvador y en Quito, con especial mención al Sr. Ricardo Antonio Vásquez López, Jefe de Facturación de ANDA, quien nos ha guiado en la toma de conciencia de la gestión comercial de su empresa, y al Ing. Agustín Casanova, Gerente Comercial, quien nos abrió las puertas del área comercial de EMAAP-Q. Además, el consultor desea agradecer a todos los profesionales entrevistados de ambas empresas, que siempre nos dieron una amable acogida y no dudaron en gastar tiempo para probar esta herramienta.

Para consultas, comentarios o para proveer retroalimentación, favor contactar a:

jeanloup_jourdain@yahoo.fr

corinnec@iadb.org

jducci@iadb.org

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2011

www.iadb.org

These Technical Notes include a wide range of topics related to project evaluation, e.g. best practices, lessons learnt, case studies, technology innovation. The information provided and the opinions included in these publications are those of the authors and do not represent neither the IDB's country members nor the Board of Director's opinions.

CONTENIDO

ACRÓNIMOS	VII
GLOSARIO DE TÉRMINOS	VIII
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	1
LOS CUATRO NIVELES DE DESARROLLO PROPUESTOS	2
Nivel 1: La empresa obsoleta	2
Nivel 2: La empresa operativa	2
Nivel 3: La empresa moderna.....	3
Nivel 4: La empresa del siglo 21.....	3
LOS TEMAS FUNCIONALES	5
Los procesos de la “Fábrica de Facturación”	5
Herramientas de la “Fabrica de Facturación”	12
Gestión de los Ingresos	15
Atención al Cliente	19
Marketing de los clientes	25
Evaluación subjetiva.....	29
LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN	31
Descripción de la herramienta	31
Matriz del “nivel de desarrollo/aspectos funcionales”	31
Las preguntas claves.....	32
Actualización de la herramienta.....	34
PRUEBAS DE LA HERRAMIENTA	35
Prueba de la herramienta en ANDA (El Salvador)	35
Prueba de la herramienta en EMAAP-Q (Quito, Ecuador)	38
CONCLUSIÓN	43
APÉNDICES	44

ACRÓNIMOS

ANDA..... Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados

SIC Sistemas de Información al Cliente

GPS Sistema General de Posicionamiento

GSM..... Sistema Global para teléfonos móviles (estándar)

BID..... Banco Interamericano de Desarrollo

ICR..... Indicadores claves de rendimiento

VIP Personas muy importantes

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	SIGNIFICADO O SINONIMOS
Clientes	Personas físicas (naturales) o morales (jurídicas) que utilizan los servicios de agua y alcantarillado Usuarios Abonados Suscriptores
Facturación	Proceso cíclico que parte con la lectura del medidor y termina con la entrega de un recibo, boleta o factura al cliente
Recaudación	Proceso en que se ingresa el pago de los clientes, por cualquier medio
Organismo Operador	Entidad cuya responsabilidad es operar los servicios de agua potable y/o alcantarillado sanitario incluyendo el tratamiento de las aguas residuales Empresa operadora. Empresa de agua potable Empresa de agua y alcantarillado
Aguas residuales	Aguas vertidas por los clientes a las redes de recolección de alcantarillado Aguas servidas Aguas negras
Dirección General	Entiéndase por la entidad administrativa superior de una empresa u organismo Gerencia General Presidencia Ejecutiva
Saneamiento	Recolección y tratamiento de las aguas residuales
Utilities	Empresas prestadoras de servicios públicos (agua, alcantarillado, gas, electricidad, telecomunicaciones)
Factura	Abarca además: boletas, recibos y en general cualquier documento de cobro de los servicios de agua y alcantarillado.
Conexión	Instalación física que va desde la tubería instalada en la vía pública hasta el medidor de agua potable Toma de agua.
Lectura	Acto que registra el contador de los aparatos de medición.
Vencimiento	Fecha en la que una cuenta debe ser pagada y de no hacerse, a partir de esa fecha comienza a devengar intereses, multas, etc.
Grupo de Facturación	Grupo de clientes que se facturan bajo un mismo ciclo, es decir, que tienen las mismas fechas de procesamiento para todas las actividades relativas a la facturación.

TÉRMINO	SIGNIFICADO O SINONIMOS
Remarcadores	Medidores que registran el consumo de divisiones de un mismo predio y que están aguas abajo de un medidor que registra el consumo del predio completo. Los remarcadores se encuentran en “derivaciones”.
Contrato	Documento que regula la relación contractual entre el cliente y la empresa. Muchas veces esta relación es regulada por ley, por lo que el contrato es virtual.
Caja de registro del medidor	Nicho del medidor Estructura que protege el medidor
Grandes Consumidores	Clientes de altos consumos, que en general son 5 veces el promedio de la empresa y los diámetros son por sobre 1” Grandes Clientes Clientes de grandes diámetros
Alcantarillado	Redes que recolectan las aguas servidas
Fosa séptica	Tanque séptico Sistema individual de tratamiento y disposición de las aguas residuales
Corte del servicio	Medida coercitiva ejecutada por la empresa contra los usuarios morosos, consistente en cortar el paso del agua hacia la propiedad. Suspensión del servicio
Tomas de agua colectivas	Toma de agua consistente en una llave o grifo donde un grupo de personas o familias puede ir a sacar el agua y llevársela por sus medios a sus casas. Pilones
Lectorista	Se refiere a la <u>persona</u> que toma la lectura del medidor Lector

RESUMEN

La División de Agua y Saneamiento (INE/WSA) del BID está desarrollando herramientas 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. A petición de varios operadores, el Banco ha decidido desarrollar una herramienta para evaluar las prácticas utilizadas en la gestión de los clientes.

Para el diseño de esta herramienta se han considerado cuatro niveles de desarrollo en la gestión de clientes, identificados como sigue:

- Nivel 1: La empresa obsoleta
- Nivel 2: La empresa operativa
- Nivel 3: La empresa moderna
- Nivel 4: La empresa del siglo 21

Con el fin de facilitar el uso de esta herramienta, todos los aspectos que se refieren a la gestión de clientes se han agrupado en cuatro áreas funcionales principales:

- La “Fábrica de Facturación” o la facturación y recaudación periódica;
- La Gestión de Cobranza (uno de los objetivos clave de la gestión de clientes es garantizar los ingresos necesarios para la existencia y desarrollo de la empresa);
- La Atención al Cliente, gestión de contactos con los clientes (dado los cientos de miles de contactos con los clientes que se hacen a diario la empresa debe organizarse para hacerles frente);
- El Marketing de los Clientes, una actividad relativamente nueva en las empresas de agua y saneamiento, que tiene por objeto estudiar y proponer soluciones a medida para diferentes tipos de clientes (los cientos de miles de clientes no pueden considerarse homogéneos, por lo que técnicas de marketing ofrecen poderosas herramientas para el análisis y acción en las diferentes categorías).

El desarrollo de la herramienta de evaluación para la gestión de clientes en una compañía de agua, se basó en el trabajo realizado por el BID en lo que respecta a la evaluación del nivel de desarrollo del gobierno corporativo de las empresas de agua y saneamiento.

La herramienta es un programa en Excel,¹ usando macros en Visual Basic, y diseñada para ser "auto sustentada".

Esta 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, por ejemplo);
- Directamente por la empresa operadora para medir la consistencia de los diferentes enfoques de gestión de clientes y las percepciones sobre su efectividad.

El resultado lógico de la aplicación de la herramienta en una empresa de agua potable debe ser el desarrollo de un Plan de Acción. A partir del análisis de los puntos "amarillos" (la empresa tiene la intención de ponerlas en práctica en el corto plazo) y puntos "rojos" (la empresa no tiene planes de hacerlo) es posible construir un plan de acción para avanzar desde el nivel actual al deseado.

Las pruebas realizadas en ANDA en El Salvador y EMAAP-Q, en Quito, Ecuador, ayudaron a validar en detalle el concepto y las preguntas de la herramienta de evaluación. Se han preparado informes independientes de estos casos, incluyendo un análisis de sus actividades de gestión de clientes, los resultados de la utilización de la herramienta y el plan de acción propuesto para fortalecer la gestión de sus respectivos clientes.

Las pruebas pusieron de manifiesto los riesgos de recibir respuestas variables debido a las modalidades de uso, y la importancia de realizar una capacitación previa a los participantes.

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. Sin embargo, el desarrollo de este plan de acción no es automático, y va a requerir siempre un análisis de la situación actual, el cual puede ser restringido a las áreas que surgen como deficientes en la evaluación.

Por último, esta herramienta de evaluación no debe ser rígida y debe actualizarse según los desarrollos tecnológicos de la profesión. Su actualización, a través de la

¹ La herramienta está disponible en: <http://www.iadb.org/es/temas/agua-y-saneamiento/publicaciones,2031.html>

modificación de las preguntas o la creación de nuevas, es fácil, siempre y cuando los temas funcionales actuales se mantengan. Por ello es importante, con el fin de mantener la herramienta actualizada, tener retroalimentación cuando sea implementada en una empresa.

INTRODUCCIÓN

La División de Agua y Saneamiento (INE/WSA) del BID está desarrollando herramientas para apoyar a las empresas operadoras de agua potable en la identificación y adopción de las mejores prácticas en las varias áreas de su gestión. A petición de varios operadores, el Banco ha decidido desarrollar una herramienta para evaluar las prácticas utilizadas en la gestión de los clientes por parte de las empresas de agua y saneamiento.

Esta herramienta debe ayudar a identificar las áreas de gestión de clientes que necesitan ser fortalecidas y apoyar la construcción de un plan de acción.

El presente informe contiene el desarrollo y las pruebas de esta herramienta de evaluación de las prácticas de gestión de clientes en empresas de agua y alcantarillado.

El método utilizado fue el siguiente:

- Construcción de un cuestionario para cubrir todas las actividades de gestión de clientes, con cuatro niveles de desarrollo;
- Preparación de un prototipo, utilizando las técnicas aplicadas en la herramienta de evaluación de gobierno corporativo desarrollada por el BID²;
- Prueba de la herramienta en organismos operadores;
- Ajuste de la versión definitiva de la herramienta basada en las lecciones aprendidas de las pruebas.

Esta herramienta fue presentada a las empresas operadoras durante un taller sobre gestión de clientes en el primer semestre de 2010 que se celebró en Aguas Andinas S.A. (Chile), y también en una reunión en Washington DC con el personal del BID.

Este informe incluye los siguientes capítulos:

- La propuesta de los cuatro niveles de desarrollo;
- Las áreas funcionales de gestión de clientes;
- La herramienta de evaluación;
- Las pruebas de la herramienta;
- Las conclusiones.

² Cuéllar Boada, Fidel: Gobierno Corporativo en Empresas de Agua y Saneamiento. Nota Técnica No. 106, BID, 2010.

LOS CUATRO NIVELES DE DESARROLLO PROPUESTOS

Para la construcción de esta herramienta de evaluación de la gestión de clientes, se han considerado cuatro niveles de desarrollo, según lo siguiente:

NIVEL 1: LA EMPRESA OBSOLETA

La empresa cuenta con procedimientos y herramientas antiguas (diseñadas en los años 80 cuando se hacía hincapié en el uso de las TI en el proceso de facturación, fundamentalmente por lotes - batch).

Al mismo tiempo, la empresa sufre por la existencia de un marco legal y reglamentario viejo, que a menudo obstaculiza la modernización, debido a las restricciones que impone.

Los principales procesos pueden funcionar (en caso contrario, la empresa desaparecería!), pero con defectos importantes (y muchas veces con una baja eficiencia en la recaudación).

Para estas empresas el plan de acción para el mejoramiento del sistema de gestión de clientes debe ser parte de un plan más amplio de acciones emprendidas por la Dirección General.

NIVEL 2: LA EMPRESA OPERATIVA

En este nivel los procesos fundamentales de la gestión de clientes están operativos: la facturación se está haciendo, la recaudación se lleva a cabo, y hay un sistema de atención de clientes.

Sin embargo, todavía hay una gran cantidad de rigideces y demasiados obstáculos para la aplicación de nuevas tecnologías o métodos para mejorar la productividad y la calidad de servicio al cliente.

Para poder implementar nuevos procedimientos y tecnologías, es necesario repensar los procesos de gestión de clientes (re-ingeniería) y definir nuevas metas para la empresa, junto con la provisión de los medios, recursos y planificación que sean necesarios. En este caso, los objetivos de progreso deben ser explícitos y cuantificados, con el fin de determinar el rendimiento del esfuerzo requerido.

En este nivel, la empresa a menudo sigue hablando de suscriptores o usuarios, en vez de clientes.

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.

Los principales procesos de gestión de clientes están perfectamente dominados y el nivel de calidad esperado se ha logrado. La arquitectura básica de sus sistemas de información es estable y sólida, y es capaz de evolucionar.

La compañía está atenta a las necesidades de sus clientes y responde en forma apropiada. Este es el tipo de empresa que decidió pasar del concepto de usuario al de cliente, demostrando la importancia de la calidad de la relación con este último, aunque el servicio siga siendo en la práctica un monopolio.

Una atención particular es puesta en la productividad del sistema de gestión de clientes.

NIVEL 4: LA EMPRESA DEL SIGLO 21

Esta empresa también podría ser considerada como una empresa de "comunicaciones", donde todos los sistemas están interconectados para facilitar el intercambio de datos e información.

Con respecto a la gestión de los clientes en particular, se hacen grandes esfuerzos a fin de facilitarle su vida, cuando esto es posible.

Muy a menudo, las empresas no quieren moverse espontáneamente a este nivel de desarrollo, pero se ven empujadas a hacerlo, ya sea por el regulador o la autoridad sectorial respectiva (este fue el caso en el Reino Unido, donde la acción de la OFWAT ha obligado a las empresas de agua y saneamiento a realizar un profundo desarrollo de los procesos de gestión de clientes), o debido a la competencia (a través del benchmarking con otras empresas de servicios públicos, ya sean comerciales o no). Para ilustrar este último punto, a continuación señalamos dos ejemplos:

- La evaluación comparativa (benchmarking) entre empresas de agua potable y de electricidad se hace fácilmente (el proceso de gestión de clientes es muy

similar); pero hoy en día las empresas eléctricas pueden verse enfrentadas con competencia real, lo que las lleva a realizar inversiones significativas para mejorar la relación con sus clientes; lo que no ayuda a las empresas de agua al compararse con prestadores de servicios públicos que tienen al cliente como su espíritu central.

- Por razones puramente de marketing, algunas empresas de servicios han tenido que hacer cambios importantes en el nivel de la gestión de atención de sus clientes (por ejemplo, los bancos comerciales y los proveedores de telefonía móvil). En el hecho ellas hacen que los clientes del agua vean en esas últimas un estándar elevado de calidad de servicio, encontrando bastante "pasado de moda" los servicios ofrecidos por las empresas de agua.

La empresa, considerando su propia situación, debe determinar su nivel óptimo de desarrollo y asignar los recursos necesarios para lograrlo.

LOS TEMAS FUNCIONALES

Para facilitar el uso de la herramienta, las preguntas fueron divididas en cuatro áreas funcionales principales:

- La "Fábrica de Facturación" o la facturación y recaudación periódica;
- La Gestión de Cobranza (uno de los objetivos claves de la gestión de clientes es garantizar los ingresos necesarios para la existencia y desarrollo de la empresa);
- La Atención al Cliente (con cientos de miles de contactos diarios efectuados por los clientes, la empresa debe organizarse para atenderlos);
- El Marketing de los Clientes, una actividad relativamente nueva en las empresas de agua y saneamiento, que tiene por objeto estudiar y proponer soluciones a medida para diferentes tipos de clientes (los cientos de miles de clientes no pueden considerarse homogéneos, por lo que técnicas de marketing ofrecen poderosas herramientas para análisis y acción).

LOS PROCESOS DE LA "FÁBRICA DE FACTURACIÓN"

En una empresa de suministro de agua (esto también es válido para una empresa de suministro de electricidad), el proceso de facturación es una verdadera actividad industrial, y debe ser concebido como tal.

De hecho, contiene muchas características industriales:

- Volúmenes importantes (muchas empresas de agua producen más de un millón de facturas al año);
- Requisito de calidad para todo el proceso de facturación, que consiste en la aplicación de sistemas de control de calidad en toda la cadena de emisión de facturas y cobro (y la actualización de las cuentas de los clientes);
- Requisitos de productividad con el fin de alcanzar un proceso de "fabricación" de facturas eficiente en costos.

En la herramienta de evaluación propuesta, la Fábrica de Facturación se divide en dos temas:

- Los conceptos aplicados y los procedimientos utilizados;

- Las herramientas (software, hardware, redes informáticas, impresoras, etc.)

MEDICIÓN

La medición es una componente importante 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 dos distorsiones:

- El cliente no es penalizado por el desperdicio de agua.
- Cuando los operadores tienen garantizado el equilibrio financiero a través de una facturación de tarifa plana, no existen los incentivos para mejorar la eficiencia de sus redes y la reparación de fugas (lo que permitiría tener más agua para la venta en un sistema medido).

El impacto de la introducción de un sistema de medición va mucho más allá del sistema de facturación, y por lo tanto es un elemento clave dentro de las políticas de las empresas.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Medición	No se usan medidores para la facturación (puede haber medidores, pero no para la facturación)	Los medidores son usados sólo para grandes clientes	La medición es el estándar para todos los clientes, pero existe un importante número de anomalías (> 5%)	La medición es el estándar para todos los clientes y hay un sistema de control y mantenimiento que mantiene las anomalías bajo el 5%.

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, encontramos que:

- La facturación anual no es un buen nivel de servicio al cliente (implica una cuenta con un elevado monto a pagar de una vez), a pesar de que permite reducir la carga de trabajo - y el costo – de la Fábrica de Facturación;
- La facturación mensual conlleva importantes restricciones organizacionales, y en ocasiones limita la calidad de servicio (el plazo de pago de las facturas concedido a los clientes es corto);

- La situación óptima es la facturación bimestral o trimestral.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Frecuencia en la facturación	Anual (una factura al año por conexión)	Mensual (una factura al mes por conexión)	Bimestral o trimestral	Parametrizable según los requerimientos de cada cliente (por ejemplo, entre 2 y 6 meses)

Por ejemplo, los recursos humanos necesarios para leer los medidores y distribuir las facturas casi se duplican al pasar de un sistema bimensual a uno mensual. La frecuencia de facturación tiene un efecto directo sobre los recursos involucrados, es decir, sobre el costo y el rendimiento del sistema de gestión de clientes.

CALIDAD DE LA FACTURA

La factura es uno de los principales elementos de comunicación con los clientes, por lo que ésta debe ser fácil de leer y entender.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Calidad de la factura	El formato de la factura es sencillo (monto adeudado, fecha de vencimiento); difícil de recalcular la factura con los datos impresos	El formato de la factura es simple, pero todos los datos necesarios para el recalcular están impresos	Todos los datos necesarios para rehacer el cálculo están impresos y la factura es usada como un medio de comunicación con los clientes	Todos los datos necesarios para recalcular la factura están impresos, y la factura es usada como un medio de comunicación con los clientes y es multimedia (por ejemplo, disponible por internet)

La mejor factura debiera tener idealmente dos niveles de información:

- Un área “inmediata”, en la que el cliente debería encontrar los datos más importantes sin tener que buscarlos en la factura (importe adeudado, fecha de vencimiento, metros cúbicos consumidos, mensaje personalizado);
- Un área de “detalle” donde se entrega información que permite el acceso a todos los datos pertinentes para el cálculo de la cuenta o algún procedimiento comercial que pueda ser de interés para el cliente.

El formato de la cuenta debiera ser diseñado como una herramienta de comunicación con los clientes, por lo que es recomendable la aplicación de las herramientas de diseño utilizadas en marketing (grupos focales para identificar los aspectos claves, pruebas con los consumidores, validación de los formatos propuestos, etc.).

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 plazo es “in situ”, es decir, cuando el lector calcula y entrega la factura.

La entrega de la factura significa que el cliente tiene en su poder la factura y puede pagarla a partir de ese momento. No se trata del período de vencimiento de la factura.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tiempo L-F-E	> 5 días laborales	< 5 días laborales	< 5 días laborales y las discrepancias son investigadas	Se entrega al mismo tiempo de la lectura (con excepción de casos complejos o anomalías)

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. Algunos SIC no imprimen las facturas y sólo se emite un recibo cuando el cliente paga la cuenta, estos sistemas son inaceptables y, por lo tanto, son relegados al nivel 1.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Distribución de la factura	No hay distribución de facturas (la factura se imprime cuando el cliente paga)	Las facturas son impresas y entregadas por correo (tercerizado), pero sin un control de la calidad de la distribución.	Las facturas son impresas y distribuidas por los empleados de la empresa, quienes están entrenados para enfrentar las anomalías en la distribución.	La distribución se realiza con un contrato tercerizado, con un monitoreo y control permanente de su calidad.

Una técnica eficaz para controlar la distribución de las facturas, especialmente cuando se trata de un contrato con terceros, ya sea una empresa pública monopólica o un correo privado, es incorporar dentro de los lotes de facturas a distribuir cuentas con direcciones falsas; el proveedor del servicio debería devolverlas a la empresa, lo cual es fácilmente controlado.

FECHA DE VENCIMIENTO PARA EL PAGO

Este parámetro es un factor importante de la calidad del servicio recibido por los clientes (los 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.

Proponer varios plazos a elección del cliente (como lo hacen las empresas emisoras de tarjetas de crédito), hace que sea más fácil para éste pagar la cuenta. Por ejemplo, sugerir el día 5, 15 o 25 como fecha límite de pago, lo que se denomina la opción "personalizable".

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Fecha de vencimiento para el pago	Excede el período de facturación (la siguiente cuenta llega antes de la fecha de vencimiento)	El período de pago es menor a una semana o de más de tres semanas	El período de pago es entre dos y tres semanas	El período de pago es entre dos y tres semanas, personalizable de acuerdo a las necesidades de cada cliente (por ejemplo, que cada cliente puede elegir el día del mes, en base a sus flujos de efectivo)

El plazo óptimo es de dos semanas, plazos más cortos implican poner presión sobre los clientes, aunque esto podría estar justificado técnicamente (especialmente en el caso de un ciclo de facturación mensual, donde el plazo debe ser necesariamente breve para enviar la siguiente cuenta al cliente actualizada), un plazo más largo puede implicar que el cliente tienda a "olvidar" pagar la cuenta.

Cuando la factura siguiente se emite antes de la fecha de pago límite de la factura anterior, los mensajes de seguimiento para el pago de la factura, perderían su eficacia.

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 que permiten el pago en efectivo, como supermercados, farmacias, centros de pago, etc.).

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Facilidades de pago	Principalmente en efectivo en cajas de la empresa	Principalmente en efectivo en agencias de la empresa y poco (o nulo) uso de facilidades con los bancos.	Los clientes pueden pagar en efectivo o cheques en redes de terceros (supermercados, farmacias, “pago fácil”, etc.)	Se dispone de una completa gama de medios modernos de pago (tarjetas de crédito, cajeros automáticos, Internet) y también por redes de terceros.

ÍNDICE DE EFICIENCIA DE LA RECAUDACIÓN

El índice de eficiencia de la recaudación es un indicador general del “estado de salud” de la Fabrica de Facturación. Para que éste sea alto, es esencial cumplir las siguientes condiciones:

- Excelente calidad de la base de datos de clientes, con pocos "clientes fantasmas" o direcciones falsas;
- Ofrecer formas de pago que se adapten a las condiciones propias de la localidad y a las necesidades de los clientes;
- Un buen sistema de control de recaudación y cobranza;
- Un sistema de tarifas adaptado a las capacidades de los clientes

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, por ejemplo, con una primera medición del índice en la fecha de vencimiento, y luego más adelante (por ejemplo, después de 6 meses), para poder evaluar las acciones de recaudación y cobranza implementadas.

Los valores del índice de recaudación se tratan en el capítulo sobre "Gestión de Ingresos". Aquí nos centramos en la calidad de las herramientas utilizadas.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Herramientas para el seguimiento del índice de eficiencia en la recaudación	Seguimiento sólo sobre una base global, por ejemplo año a año.	Seguimiento por ciclos de facturación.	Seguimiento por ciclos de facturación, distinguiendo entre diferentes categorías de clientes.	Seguimiento por ciclos de facturación, distinguiendo entre diferentes categorías de clientes, con varios puntos de medición en el tiempo (control dinámico).

ÍNDICE DE ERROR EN LA FACTURACIÓN

Los errores en la facturación son muy perjudiciales:

- Generan insatisfacción en los clientes.
- Hacen necesario efectuar procesos de corrección, los cuales son costosos en tiempo y recursos.
- Generan pérdidas de ingresos, cuando el error es en perjuicio de la empresa

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Índice de errores en la facturación.	No se mide	Lotes completos de facturación debieron ser reprocesados en los últimos 2 años	Monitoreado y con índice bajo control (<1%)	Monitoreado y con índice de errores insignificante (<0,1%)

CANTIDAD DE FACTURAS

Los volúmenes de facturas emitidas dependen, por una parte, del número de clientes pero por otra en las decisiones tomadas sobre la frecuencia en la facturación. Son un indicador del tipo de sistema - o de la organización – que serán (o deben ser) implementados como parte de la Fabrica de Facturación.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Volumen (Número de factures anuales)	< 100 000	de 100 000 a 1 millón	de 1 a 10 millones	> 10 millones

HERRAMIENTAS DE LA “FABRICA DE 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 la de "Contrato" (que define las condiciones en que se realiza el suministro de agua en el punto de entrega al cliente) con el fin de reflejar adecuadamente la situaciones reales.

Esta diferenciación permite la consolidación de facturas de una misma entidad (por ejemplo, en el caso de las entidades públicas que tienen múltiples cuentas)

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Diferenciación entre el concepto de “Clientes” y “Contrato”	No existe diferenciación (un cliente = un contrato)	Si, un cliente puede tener muchos contratos, cada uno representando una conexión.	Si, y con la posibilidad de consolidar los contratos según las necesidades de los clientes.	Si, misma que en nivel 3, con gestión de medidores individuales en condominios con reparto de la diferencia de consumo con el medidor principal.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN FÍSICA

Para una buena gestión de clientes, es necesario ser capaz de describir la situación física que se encuentra en terreno respecto a la conexión, con el fin de manejar los (muchos) casos que difieren de la situación estándar en la que "un cliente = un punto de entrega = un punto de medición". Este aspecto se refleja en la calidad del modelo de datos de clientes (MDC) usado por la lógica del sistema de información de los clientes (SIC).

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Calidad del modelo de datos	El modelo de datos del SIC es desconocido. Los campos “Nombre” y “Dirección” están en texto libre.	El modelo de datos es conocido, pero no maneja todos los casos que se encuentran en terreno. Los campos “Nombre” y “Dirección” están en texto libre.	El modelo de datos es conocido y permite manejar los conceptos de “Cliente”, “punto de entrega” y “punto de medición”. Los campos “Nombre” y “Dirección” están estructurados.	Ídem al nivel 3, estos conceptos están plenamente entendidos y son utilizados por la empresa. Los campos "Nombre" y "Dirección" están estructurados y hay un directorio de calles.

La calidad del modelo de datos determinará la efectividad del sistema para gestionar especialmente los condominios (con un medidor general y remarcadores para cada vivienda o local; cada vivienda o local constituye un cliente por separado con su propia tarifa; la diferencia de consumo entre la medidor general y la suma de los remarcadores, se cobra de acuerdo a una regla explícita).

El sistema computacional de facturación, que es una parte integral del SIC, es la principal herramienta sobre la cual se sustenta la Fábrica de Facturación. Por lo tanto, es útil contar con algunos ICR para caracterizarlo, sin necesidad de adoptar un enfoque de auditoría real a los sistemas, lo que está fuera del alcance de ésta evaluación.

Como primer enfoque, se proponen 2 ICR's:

- El tipo de sistema;
- El nivel de integración con las otras funciones de la empresa.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tipo de sistema informático de facturación	La infraestructura informática es "mainframe", utilizando principalmente procesos en lotes (batch)	La infraestructura informática es "mainframe", usando procesos transaccionales y bases de datos relacionales	La infraestructura informática está basada en servidores y las aplicaciones están en arquitectura cliente/servidor	Basada en WEB
Integración del sistema de facturación	No está integrado con otros sistemas (interfaz sencillo con contabilidad)	Maneja todas las facturas de la empresa (incluyendo las no periódicas) y tiene interfaz directa con el sistema de contabilidad.	Maneja todas las facturas de la empresa (incluyendo las no periódicas), tiene interfaz con el sistema de contabilidad, y está integrado al sistema de atención a clientes.	El SIC está totalmente integrado con los demás sistemas de la empresa, incluyendo el contable y los de gestión de operaciones en terreno

El nivel de integración con otras funciones de la empresa es una marca mayor del nivel de desarrollo. Esto permite, de hecho, una re-ingeniería de los procesos de negocios de la compañía, basada en la transmisión automática de información entre los sistemas, y en compartir datos. Respecto a la atención al cliente, es particularmente relevante la integración con el sistema de gestión de órdenes de trabajo.

No se ha incluido una pregunta sobre la edad del software, aunque este factor puede ser importante, porque lo relevante para la empresa son las funcionalidades que provee y no su edad (un "viejo" software puede ser totalmente capaz de satisfacer una solicitud específica del usuario). Este aspecto es resuelto en la pregunta sobre el tipo de software, la cual resulta más relevante que la de edad del software.

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.

La herramienta más poderosa para realizar la lectura de los medidores son los terminales portátiles (resistentes a los golpes y líquidos), que pueden ser equipados con:

- GPS (para localizar fácilmente los servicios y mostrar automáticamente los medidores que deberían estar presentes en el lugar);
- Lector de código de barras (para una captura automática del número del medidor cuando está impreso en un código de barras en la cubierta exterior o en el registro del medidor);
- Cámara digital (para la toma de pruebas in situ en caso de fraude, intento de manipulación o para dejar evidencia de la lectura real, en caso de altos consumos);
- Impresora portátil para emitir inmediatamente la factura del cliente (sólo en los casos que la facturación sea simple). Los papeles han hecho grandes progresos en términos de su conservación, y en la actualidad exceden los 10 años.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Método utilizado para la lectura de los medidores.	Tarjetas de lectura individuales por medidor.	Rutas de lectura manejadas por el SIC. Medidores leídos manualmente, usando listados en papel.	Lectura con capturadores de datos con interfaz magnética al sistema de facturación.	Lectura con capturadores de datos mejorados que cuentan con accesorios (GPS, cámara fotográfica, etc.) y la capacidad de imprimir recibos o facturas in situ.

Hoy en día existen tecnologías que permiten la lectura remota de los medidores (radio, GSM, etc.). El uso de estas tecnologías se justifica en ciertas condiciones específicas (alta frecuencia de lectura de medidores para el control de procesos, dificultades para acceder al medidor, etc.). El no aplicar estas tecnologías no tiene incidencia en el nivel de desarrollo de una empresa. Sin embargo, una empresa posicionada en el nivel 4 debe tener buen dominio de estas tecnologías

GESTIÓN DE LOS INGRESOS

SEGUIMIENTO AL 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. El tipo de indicador se discute en la sección sobre la Fábrica de Facturación. Aquí, los valores de este indicador se utilizan para determinar el nivel de desarrollo alcanzado por la empresa.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Índice de eficiencia de la recaudación	< 80%	> 90% para Grandes Consumidores	> 90% medido (por ciclo de facturación) y > 95 % para Grandes Consumidores	> 98% medido por período de facturación

GRANDES CONSUMIDORES

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

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Grandes Consumidores	No se diferencian del resto de los clientes	Estadística e ICR se utilizan para monitorear a los grandes consumidores.	Existen políticas específicas en cuanto a la medición (tipo de medidor, mantención del medidor, frecuencia en la lectura)	Existen políticas específicas para los Grandes Consumidores (tipo de medidor, mantención del medidor, frecuencia en la lectura, frecuencia en la facturación, gestión de cobranza específica)

GESTIÓN SOBRE LOS MEDIDORES

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

La tasa de error de medición = (número de conexiones facturadas con un volumen distinto del volumen leído directamente o para las cuales no fue posible leer un volumen) / (número total de conexiones facturadas)

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Gestión de los medidores	No hay medidores (o no se usan con el propósito de facturar)	No existen políticas sobre gestión de medidores (los medidores son reemplazados cuando se dañan. La tasa de error en la medición es > 10%)	Calibración sistemática de los medidores de gran diámetro ($\varnothing > 1''$). La tasa de error en la medición < 10%	Políticas de mantenimiento para todos los medidores, incluyendo los domésticos (por muestreo). La tasa de error en la medición < 2 %

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 (que aumenta el número de clientes facturados), en lugar de tratar de negarle los servicios.

Un "programa permanente" significa realizar constantemente acciones por parte de la empresa para luchar contra el fraude en sus diversos aspectos (calibración de medidores,

detección de conexiones ilegales, detección de información falsa respecto al tipo de uso y nivel pobreza como medio para acceder a tarifas más bajas, etc.)

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Detección de Fraude	Sólo por casualidad	Hay campañas no sistemáticas para detección y regularización	Hay políticas corporativas para detección y regularización, con campañas sistemáticas	Hay programas de capacitación para los empleados y políticas corporativas para detección y regularización, con campañas sistemáticas

TARIFAS

Las tarifas son, por supuesto, la base de la generación de ingresos. El punto aquí no es determinar los ICR's de un estudio de tarifas propiamente tal, pero si considerar los ICR's que inciden en la gestión de clientes y generación de ingresos.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Facilidades para la implementación de tarifas	El estudio tarifario no ha sido actualizado en los últimos 10 años; las tarifas no permiten el equilibrio financiero de la empresa	Las tarifas permiten el equilibrio financiero de la empresa, pero se requiere una actualización del estudio tarifario para incluir las necesidades de inversión futuras.	La estructura tarifaria se ajusta a la segmentación de clientes y las necesidades de inversión, pero el estudio tarifario vigente tiene más de 5 años de antigüedad	Las tarifas son producto de un estudio tarifario reciente (< 5 años); las tarifas son fáciles de entender por los clientes; permiten el financiamiento de tasas sectoriales (para entidad de cuenca, etc.); incentivan el ahorro de agua

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, ya sea a nuevas áreas o en el caso de densificación de las zonas atendidas. Muy a menudo, nos encontramos con que una conexión de agua está disponible y es muy fácil de conseguir, pero cuando se trata de una conexión al alcantarillado, puede ser mucho más difícil, porque es más cara y provee servicios para los cuales puede haber soluciones alternativas (como fosas sépticas).

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Costo de una nueva conexión.	Es casi imposible obtener una nueva conexión.	El costo de una nueva conexión es demasiado alto para la mayoría de los habitantes de los barrios a ser servidos.	Existen soluciones para el financiamiento de las nuevas conexiones de agua potable para casi todos, pero las conexiones de alcantarillado son muy caras.	Existen mecanismos para el financiamiento de las nuevas conexiones de agua potable y alcantarillado, según las posibilidades de pago de los clientes

COERCIÓN

Esta medida consiste en 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, el cual es eficaz cuando se implementa rápidamente (evitando la acumulación de cuotas pendientes de pago), y cuando existe la voluntad de aplicarlo.

El proceso de coerción debe tener múltiples instancias, que deben corresponder a la gravedad de la infracción:

- Seguimiento y recordatorio a los clientes que se "olvidan" de pagar: los procedimientos deberían hacer sentir al cliente que él/ella no es olvidado (el seguimiento de la calidad es importante) y que él/ella debe pagar;
- Aplicación de procedimientos más duros cuando el cliente no responde a las notificaciones; esto a menudo resulta en la emisión de una orden de corte del servicio. Este procedimiento es interno a la empresa, con algunos puntos claves (perfecta identificación de la conexión a cortar, rápido restablecimiento del servicio en caso de regularización, control de la conexión que se cortó para evitar una posible reconexión ilegal);
- Para los casos más recalcitrantes, se deben utilizar instancias judiciales; lo cual requiere que la empresa cuente con un marco legal fuerte, y que el número de casos no sature la autoridad judicial.

La calidad del SIC 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 moderarse para asegurar un tratamiento especial para los casos sociales difíciles.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Coerción	No hay procedimientos para cobrar a los clientes morosos (recuperación de deudas)	Hay un largo plazo antes de aplicar los procedimientos de recuperación de deudas (más de 6 meses después de la primera factura impaga). Falta de pertinencia de muchos procedimientos legales.	La empresa hace cumplir una política de recuperación de cartera, pero con un constante crecimiento de la cartera en litigio.	La empresa cuenta con las herramientas necesarias para el tratamiento rápido de los morosos, manteniendo los incobrables en niveles muy bajos (<1% de las ventas)

ATENCIÓN AL CLIENTE

La gestión de los contactos con los clientes es la segunda principal actividad en el proceso de la gestión integral de clientes, después de la facturación. Estos contactos se generan por las siguientes razones:

- Por solicitud de los propios clientes, ya sea en materias técnicas (requerimientos operacionales de conexiones de agua y/o alcantarillado) o comerciales (modificaciones en los datos de la cuenta);
- Por reclamos de los clientes, ya sea en materias técnicas (calidad del agua, interrupciones del servicio no programadas) o comerciales (errores de facturación);
- Por la entrega de información útil por parte de la misma población (por ejemplo, fugas visibles).

Por lo tanto, la empresa de agua debe estar bien organizada para poder responder estos intercambios con los clientes de manera óptima.

CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER)

El Centro de Llamadas (Call Center) es una herramienta que permite a la empresa comunicarse con los 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 (como es el caso en Inglaterra, por ejemplo).

Hay dos parámetros esenciales para definir el rol de esta herramienta en el proceso de gestión de clientes:

- Horario de atención
- Tipo de requerimiento de los clientes que atiende el Centro de Llamadas.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Centro de Llamadas	No existe Centro de Llamadas, pero al menos existe un número telefónico para comunicarse con la empresa en horas de oficina.	El Centro de Llamadas está operando en horario de trabajo	Centro de Llamadas está operando durante un horario de trabajo extendido, con alguien disponible las 24 horas para emergencias técnicas.	Centro de Llamadas funciona 24/7

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tipo de requerimientos atendidos.	El Centro de Llamadas atiende sólo solicitudes de información, pero no es posible manejar ningún requerimiento comercial	El Centro de Llamadas maneja reclamos técnicos y algunos procedimientos comerciales sencillos	El Centro de Llamadas maneja reclamos técnicos y algunos procedimientos comerciales sencillos; el Centro de Llamadas permite pagos en línea	Todos los procedimientos comerciales (reclamos y preguntas) son manejados por el Centro de Llamadas y el cliente nunca está obligado a ir a una sucursal

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; contestada antes de la tercera timbrada, por ejemplo) y el índice de repetición (el cliente está obligado a llamar nuevamente al Centro de Llamadas antes de obtener una solución o respuesta satisfactoria; se considera un mal servicio y un costo adicional a la empresa).

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tasa de respuesta	% llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es < 80 % (o no se mide)	% llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido entre 80 % y 90 %	% llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es > 90%	% llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es > 98%

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Índice de repetición	No medido	< 50 %	< 10 %	< 5 %

No se ha incluido el índice de repetición en la herramienta EXCEL, por razones de factibilidad, pero sería posible introducirlo en una versión futura.

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 entregada a los operadores telefónicos (esta es una de las áreas de la empresa que puede tener uno de los mayores niveles de rotación de personal).

Dos aspectos son especialmente importantes:

- El entrenamiento de los operadores telefónicos sobre las características específicas del negocio de las empresas de agua, y en forma particular, el estudio de la aplicación de frases preestablecidas para llevar a cabo conversaciones e identificar los requerimientos de los clientes;
- El suministro de información, documentos y herramientas (Intranet, la CEI, etc.).

Estos dos puntos deben garantizar una calidad elevada y constante de procesamiento de los requerimientos, independiente de la persona que lo atiende.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Entrenamiento de los operadores telefónicos	Entrenamiento general respecto a la recepción de llamadas; no se cuenta con guías pre definidas	Los operadores telefónicos del Centro de Llamadas están capacitados para manejar los requerimientos y reclamos más frecuentes (técnicos y comerciales); en caso de solicitudes más complejas no existe la posibilidad de traspasarlas a un ejecutivo especializado	Los operadores telefónicos del Centro de Llamadas están capacitados para manejar los requerimientos y reclamos más frecuentes (técnicos y comerciales); se tiene una base de datos en línea que provee información exacta a los operadores; en caso de solicitudes más complejas, son transferidas a un agente especializado o más calificado.	Todos los tipos de requerimientos y reclamos están documentados y el operador del Centro de Llamadas está capacitado para resolverlos; hay una base de conocimientos en línea para proveer información precisa a todos los agentes; las citas se hacen en línea, incluyendo las de asistencia técnica; el intercambio de datos es automático entre el Centro de Llamadas y las operaciones de campo (en ambos sentidos)

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 pasarle una cierta cantidad de mensajes (comunicados / informativos).

Las sucursales de los servicios públicos se están comparando, en la mente de los clientes, con otras oficinas de servicio público a las que acuden. Las comparaciones, en términos de la calidad de la atención, siempre se harán con el líder en el área de servicios, que a menudo resultan ser las sucursales bancarias.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Calidad de la atención en sucursales	Mala presentación; no hay separación de los flujos entre del personal y los clientes; altos tiempos de espera (> 30 min en las horas pico)	Las sucursales están bien organizadas (separación de flujos entre el personal y los clientes, colas bien administradas; etc.), pero se necesitan más sucursales para una mejor calidad de servicio (en horas punta) o para evitar grandes desplazamientos del clientes para llegar a una.	Las sucursales están bien localizadas y la cantidad es suficiente; hay buena información al cliente (procedimientos, actividades de la empresa, ICR, etc.); cajeros automáticos para la auto-atención	Las sucursales tienen el mismo nivel de calidad que los mejores servicios públicos (generalmente sucursales bancarias); agencias móviles para estar presentes en lugares de encuentro de la población (por ejemplo, mercados) o para asegurar una presencia regular en zonas alejadas.

EL REGLAMENTO DEL CLIENTE

Tradicionalmente, hay un "Reglamento del usuario" (o un "Reglamento de Servicio") 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 que sólo definir los derechos y deberes de los clientes. La sección de "Derechos del Cliente" establece la calidad de servicio que el cliente razonablemente puede esperar, junto con las obligaciones y penalidades que se aplican a la empresa, a fin de garantizar la calidad del servicio. Estas sanciones pueden incluir castigos pecuniarios (indemnizaciones pagadas al cliente por el incumplimiento de un compromiso mayor).

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Condiciones de prestación del servicio.	Hay un "Reglamento del usuario", pero que no se entrega sistemáticamente al cliente (sin embargo, es vinculante para él)	El Reglamento del Servicio está bien distribuido; no especifica "derechos exigibles" por los clientes (en particular, no prevé sanciones en caso de fallas de la empresa)	Además del Reglamento del Servicio, la empresa decide por si misma garantizar algunos derechos a los clientes (estos derechos son seleccionados por la empresa misma, no son vinculantes y son elegidos entre los que la empresa puede asumir con bajo riesgo)	Un Reglamento del Cliente donde se establecen los derechos y deberes de ambas partes (los clientes, la empresa); Este Reglamento fue aprobado por las autoridades y hay penalidades por incumplimiento.

SITIOS WEB

Tener un sitio web abierto a los clientes es casi una obligación para una empresa de servicios públicos. En el campo del agua, un sitio web permite brindar informaciones comerciales (oficinas, horarios de atención, etc.) y técnicas (calidad del agua, presión, obras en terreno, etc.).

El sitio web puede también estar diseñado para permitir a los clientes hacer algunos trámites. En algunos países (por ejemplo, el Reino Unido), la organización del Departamento Comercial ha sido estructurada para permitir que todos los trámites puedan hacerse sin ir a una sucursal: los trámites se manejan totalmente desde un Centro de Llamadas, un sitio web o por correo.

El sitio web es un medio de comunicación con los clientes que permite el desarrollo de acciones de marketing y de mantención de fidelidad.

Los niveles de desarrollo para un sitio web son los siguientes:

- Nivel 1: no hay sitio web para los clientes, o el sitio web no está actualizado
- Nivel 2: el sitio web brinda a los clientes informaciones comerciales y técnicas actualizadas
- Nivel 3: el sitio web permite al cliente hacer algunos trámites comerciales
- Nivel 4: el sitio web permite al cliente iniciar todo tipo de trámites, y se usa para comunicarse con los clientes y realizar campañas de marketing y mantención de fidelidad.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Características del sitio Web	La empresa tiene un sitio Web reservado, pero no es utilizado (sólo una página de presentación)	La página Web está dedicada al público, y entrega información básica, comercial (direcciones de sucursales, horarios de atención, etc.) y técnica (fuentes de agua, tecnologías, etc.)	La página Web está dedicada al público, y entrega información básica, comercial (direcciones de sucursales, horarios de atención, etc.) y técnica (fuentes de agua, tecnologías, etc.), y permite el manejo de algunos procedimientos comerciales sencillos.	El sitio web para los clientes se compara favorablemente con los mejores; permite procesar o iniciar todos los trámites comerciales (incluyendo pagos en línea); se utiliza para comunicarse con los clientes y desarrollar fidelidad.

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 y fijar plazos según el tipo de procedimientos involucrados tiene las siguientes ventajas:

- Se alienta a la empresa a organizarse y ser más eficiente;
- Ayuda a activar alarmas cuando los límites de tiempo establecido se hayan superado;
- Permite mediciones objetivas de la calidad del SIC;

- Entrega a los clientes elementos de comparación con otros servicios.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tiempos de respuesta a los clientes	No existen límites de tiempo para los requerimientos comerciales	Hay tiempos límites para los requerimientos comerciales, pero excederlos no conlleva multas; estos tiempos límites son usados para calcular algunos ICR's	Hay tiempos límites para los principales requerimientos comerciales, y excederlos crean alertas; estos tiempos límites son usados para calcular algunos ICR's	Los tiempos límites están definidos en el Reglamento del Cliente y se deben pagar penalidades en caso de fallas por parte de la empresa

MARKETING DE LOS CLIENTES

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Las encuestas de satisfacción de clientes son una forma moderna de "tomar la temperatura" de estos y entender sus preocupaciones. Esto permite medir, durante un período largo, si los esfuerzos realizados por la empresa - por ejemplo, para mejorar el servicio en áreas específicas – son percibidos y compartidos por los clientes.

Estas también permiten a la empresa hacer una especie de evaluación comparativa con otros proveedores de servicios, sean estos públicos o privados.

Dos parámetros son particularmente importantes en estas encuestas:

- Su objetividad y la metodología adoptada;
- Su continuidad en el tiempo

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Encuestas de satisfacción: Metodología, resultados y frecuencia.	Algunas veces se hacen encuestas de satisfacción utilizando los recursos propios de la empresa (o no se realizan encuestas de satisfacción)	La empresa ha desarrollado una metodología estable y reproducible para sus encuestas de satisfacción	Las encuestas de satisfacción son realizadas por empresas externas; sus resultados son sólo de uso interno	Las encuestas de satisfacción son realizadas por empresas externas; incluyen una comparación con otros proveedores de servicios; se realizan periódicamente (cada 6 meses o cada año si no hay estacionalidad) con análisis tendencial y de brechas, y los resultados son usados para comunicaciones internas y externas.

SEGMENTACIÓN

Los servicios públicos de agua manejan grandes bases de datos (hasta varios millones de clientes los más grandes). Por supuesto, todos los clientes no son iguales, tienen necesidades diferentes, y no es posible gestionarlos de forma individual.

La segmentación es una herramienta que ayuda a ofrecer servicios específicos a diferentes segmentos de clientes que se identifiquen.

Los segmentos más comunes son los clientes domésticos o residenciales, comerciales, industriales, clientes VIP, grandes consumidores (que contribuyen significativamente a los ingresos de la compañía), las administraciones públicas (que pueden tener circuitos específicos de pago), zonas de bajos ingresos, etc.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Segmentación de clientes	La empresa no usa técnicas de segmentación de clientes en su base de datos	La segmentación de la base de datos de clientes se hace según las categorías tarifarias	Además de las categorías tarifarias, la empresa identifica algunas clases importantes de clientes importantes (tales como grandes consumidores, clientes VIP, etc.) y propone algunos servicios adaptados a la medida	Cada segmento de clientes está identificado para ofrecer un servicio a la medida (atención al cliente, fábrica de facturación, etc.)

COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta esencial para la educación de los clientes sobre el valor del agua y el saneamiento. Esta puede ser 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.

La empresa debe, en algunos momentos claves, entregar mensajes a sus clientes. Estos pueden ser en los siguientes casos:

- La puesta en marcha de un proyecto nuevo o una expansión de la red;
- La empresa debe informar la adopción de nuevas tarifas (incluso especialmente!, cuando las tarifas se aumentan);
- La implementación de proyectos especiales, tales como un censo de clientes, una campaña contra el fraude, o una campaña para buscar fugas.

La comunicación es también uno de los principales instrumentos de los que dispone la empresa para desarrollar la lealtad de sus clientes, lo que debiera implicar un impacto positivo en la eficiencia de la recaudación.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Políticas comunicacionales	No hay políticas comunicacionales definidas con los clientes	Las herramientas comunicacionales con los clientes son desarrolladas de acuerdo a necesidades específicas (principalmente panfletos); no se asigna presupuesto a la comunicación al cliente	Existe un programa anual de comunicación al cliente, pero no se basa en un enfoque de marketing (no hay investigaciones de mercado sobre las necesidades de comunicación del cliente)	La empresa ha desarrollado un verdadero plan mediático a nivel de las mejores empresas del país; utilizando diferentes medios de comunicación (folletos, radio, Internet, eventos, etc.); se hacen mediciones periódicas del rendimiento de la comunicación con el cliente; dentro de la organización existe una estructura responsable de la comunicación con el cliente (con políticas, presupuesto, etc.).

EDUCACIÓN

Educación al público acerca de la protección del medio ambiente (en particular, mediante el uso adecuado de agua potable, evitando el derroche y cumpliendo las normas de vertido y saneamiento para proteger el medio ambiente) es una labor importante que deben cumplir las empresas de servicios sanitarios como corporaciones ciudadanas.

Los programas educativos se pueden desarrollar - con éxito - con diferentes segmentos específicos de la población (niños en edad escolar, madres, etc.)

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Programas educativos	No hay políticas sobre programas educativos (pueden existir algunas acciones puntuales)	La compañía organiza al menos una vez al año una "casa abierta", y proporciona (a petición) visitas a las instalaciones para residentes locales	La empresa tiene un programa estructurado de visitas a las instalaciones para la sociedad civil y las autoridades locales, y participa en eventos locales para promover el correcto uso del agua potable y alcantarillado	La empresa tiene un programa estructurado de visitas a las instalaciones para la sociedad civil y las autoridades locales, y participa en eventos locales para promover el correcto uso del agua potable y alcantarillado; programas educativos son desarrollados para segmentos específicos de la sociedad (dueños de casa, escuelas, etc.).

SECTORES DE BAJOS INGRESOS

En algunas partes del mundo, las poblaciones de bajos ingresos sufren una doble desventaja: su bajo poder adquisitivo puede ser una barrera infranqueable para acceder a un servicio de agua a través de una conexión a la red pública, lo que los lleva a pagar un metro cúbico de agua potable - posiblemente contaminado durante su transporte al lugar de consumo - a un precio mucho más alto que la tarifa del agua por tubería.

Una política específica para facilitar el acceso al agua potable y la regulación de los servicios de agua y alcantarillado, suele ser necesaria para que estas personas puedan acceder al vital elemento que es el agua.

Cabe señalar que este fenómeno se produce, con diferentes grados por supuesto, en todos los países; Gran Bretaña tiene una política especial para las personas que no tienen la capacidad de pagar las cuentas de agua potable.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Sectores de bajos ingresos	Posibles facilidades, en base a un análisis caso a caso. Pueden existir pilas públicas	Existen políticas para facilitar el acceso a la conexión individual (facilidades de pago, subsidios)	Hay tarifa social para agua potable y alcantarillado, con facilidades de crédito para el acceso a los servicios (costos de conexión).	Desarrollo de un paquete dedicado que permite el acceso al agua potable y alcantarillado a un costo aceptable mediante la movilización de la sociedad civil; las personas están directamente involucradas en estos programas, tanto en su definición (modelo participativo) y en su aplicación (aporte de mano de obra).

EVALUACIÓN SUBJETIVA

El cuestionario, a través de sus preguntas, trata de brindar una evaluación lo más objetiva posible de los puntos fuertes y débiles de la gestión comercial.

Al final, es importante tomar en cuenta dos variables:

- el valor de la función comercial (razón costo/beneficio)
- el benchmarking con los otros servicios públicos.

La idea de la “evaluación subjetiva” es pedir a los profesionales su evaluación del desempeño de la función comercial (si están bien o mal invertido los dineros de la compañía), y también como se sitúa su gestión comercial en relación con los otros servicios públicos (en algunos casos, esta última evaluación puede hacerse por los mismos clientes durante las encuestas de satisfacción).

Los cuatro niveles de desarrollo que se usan para la evaluación subjetiva son:

- las funciones básicas del sistema comercial se proporcionan, pero con una imagen débil y/o con costos del sistema demasiado altos;
- las funciones básicas se proporcionan, los costos son correctos, pero la calidad es significativamente menor que el promedio de los servicios públicos;
- la calidad del sistema comercial es de nivel comparable con los principales actores en servicios públicos;
- el sistema comercial es un líder en los servicios públicos del país.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Valorización de la organización comercial	El servicio comercial es demasiado caro y no ofrece una buena calidad de servicio: es necesaria una reingeniería completa de esta actividad	El costo del servicio al cliente es correcto, pero los clientes no están satisfechos y se debe invertir en nuevas tecnologías para mejorar la atención al cliente	La atención al cliente funciona bien y genera el nivel adecuado de satisfacción de los clientes, pero los costos son excesivos y se requerirá un ajuste en el futuro	El valor del sistema comercial es excelente (costo de la factura, tasa de recaudación, satisfacción del cliente), y se aplican tecnologías modernas donde se necesitan.

Aspecto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Calidad global del servicio	Las funciones básicas se proporcionan (facturación), pero la imagen de la empresa es muy débil (insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio)	El rendimiento del sistema comercial es correcto: las funciones básicas se proporcionan (facturación, recaudación, gestión de reclamos), pero la calidad del servicio es significativamente menor que las ofrecidas por los principales líderes en servicios públicos.	El rendimiento del servicio al cliente es comparable con aquél proporcionado por los principales actores de los servicios públicos.	El rendimiento del servicio al cliente es el mejor de todos los servicios públicos del país.

LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

El desarrollo de la herramienta de evaluación para los servicios de atención al cliente en empresas de agua, se basó en el trabajo realizado por el BID con respecto a la evaluación del nivel de desarrollo del gobierno corporativo en las empresas de agua y alcantarillado.

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La herramienta es un programa Excel, usando macros en Visual Basic, y diseñado para ser "auto sustentada", e incluye:

- Un manual del usuario;
- Una matriz de los 4 niveles de desarrollo y los aspectos funcionales (en cada celda de la matriz, se describe la situación que la caracteriza); esta matriz se explica en detalle más adelante;
- El formato de respuesta (en la versión básica de la herramienta hay 10 hojas de respuesta, pero es fácil de aumentar este número);
- Hojas de resumen con los resultados de las encuestas completadas.

MATRIZ DEL “NIVEL DE DESARROLLO/ASPECTOS FUNCIONALES”

Esta matriz es la parte central de la herramienta. Las preguntas que los encuestados deben contestar se agrupan en seis áreas funcionales:

- El Proceso de Facturación (10 entradas)
- Herramientas del Proceso de Facturación (6 entradas)
- Gestión de los Ingresos (7 entradas)
- Atención al Cliente (8 entradas)
- Marketing al Cliente (5 entradas)
- Evaluación Subjetiva (2 entradas)

Por lo tanto, el participante deberá contestar un total de 152 preguntas, con una de las cuatro respuestas permitidas:

- Ya lo estamos haciendo (o lo hacemos mejor) - marca "verde"

- Tenemos previsto hacerlo el próximo año - marca "amarilla"
- Nosotros no lo hacemos y no hay intención de hacerlo - marca "roja"
- No se aplica a nosotros - marca "blanco"

LAS PREGUNTAS CLAVES

Todas las preguntas tienen, por supuesto, un papel que desempeñar para poder explicar el nivel de desarrollo alcanzado por la empresa. Sin embargo, algunas pueden ser consideradas como "marcas" del nivel de desarrollo.

Para el proceso de facturación, una "marca" es la pregunta 4 (el tiempo entre la lectura de medidores y distribución de la factura): esto ayuda a evaluar fácilmente el desempeño de la organización a través de la primera parte del ciclo de facturación.

Para las herramientas del proceso de facturación, la línea 5 (la integración con los otros sistemas de la empresa) es una "marca" importante. Vale la pena recordar que esta fue la consideración principal por parte de los proveedores como SAP para ofrecer soluciones que permiten la integración de la gestión de clientes con todas las demás funciones de la empresa (también es cierto que el costo es muy alto). Una segunda "marca" para las herramientas del proceso de facturación es por supuesto la línea 6 (herramientas utilizadas para la lectura del medidor).

Para la gestión de ingresos, la principal "marca" es por supuesto la calidad de la medición (línea 3).

Para la atención al cliente, la principal "marca" es el nivel de desarrollo del Centro de Llamadas (línea 4); de hecho, las modalidades operativas del Centro de Llamadas (horarios de atención) y los tipos de aplicaciones que pueden ser manejadas son "marcas" del nivel de desarrollo de la organización en este aspecto.

Para el Marketing de clientes (una disciplina relativamente nueva en el mundo de los "servicios públicos de agua"), dos "marcas" son importantes al ser representativos de la importancia que la empresa quiere dar a esta función. El primero es la encuesta de satisfacción (línea 1), porque es el punto de partida para cualquier estrategia de marketing: la medición de la satisfacción (o insatisfacción) de los clientes. En segundo lugar, la línea 2 (la segmentación de clientes) es también representativa del lugar que tiene el Marketing de clientes.

FORMAS DE IMPLEMENTAR LA HERRAMIENTA

Dos aspectos se tratan en este capítulo: la forma de aplicar la herramienta y las personas con que esta intervención debe llevarse a cabo.

MÉTODOS DE IMPLEMENTACIÓN

Esta 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, por ejemplo);
- Directamente por la empresa para medir la consistencia de los diferentes enfoques de gestión de clientes y las percepciones sobre su efectividad.

Finalmente, esto puede permitir la comparación entre empresas en términos del nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de clientes (por ejemplo, bajo un regulador o un órgano de gobierno responsable de supervisar varias empresas del sector).

En todos los casos, es importante hacer una capacitación y entrenamiento a los diferentes usuarios de la herramienta para la comprensión de las preguntas y cómo contestarlas, de lo contrario nos veríamos expuestos a una dispersión significativa de las respuestas.

PLAN DE ACCIÓN

El resultado de la aplicación de la herramienta en una empresa de agua potable, debe lógicamente ser el desarrollo de un Plan de Acción.

Basado en el análisis de los puntos "amarillos" (la empresa está planeando ponerlas en práctica en el corto plazo) y los puntos "rojos" (la empresa no tiene planes de hacerlo), es posible construir un plan de acción para avanzar desde el nivel actual al deseado.

Sin embargo, con el fin de pasar de un nivel a otro, por lo general es necesario pensar en un proceso de reingeniería del área comercial: el desarrollo de un plan de acción es entonces absolutamente indispensable. Esto ayuda a movilizar a todas las partes y recursos necesarios, e identificar un proyecto coherente, que puede tener varios componentes, en términos de tiempo y espacio.

PERSONAL INVOLUCRADO

A muchas personas se les puede solicitar participar en estas consultas y no sólo en el ámbito de la gestión de clientes. Por ejemplo:

- Como parte de las funciones de gestión de clientes:
 - Gerente de Facturación
 - Gerente de Medición
 - Gerente de Centro de Llamadas
 - Gerente de Sucursales
 - Gerente de Marketing
- Fuera de las funciones comerciales:
 - Gerente General
 - Gerente de Planeación y Desarrollo
 - Gerente de Finanzas
 - Gerente de Operaciones
 - Gerente de Comunicaciones
 - Personal encargado de las relaciones con el Regulador

ACTUALIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Esta herramienta no está diseñada para ser una herramienta estática. Por lo tanto, debe evolucionar, y hay dos niveles simples de actualización:

- Modificar la redacción de las preguntas: esto se hace directamente modificando la redacción en la matriz, y moviendo las modificaciones en los formularios de entrada (actualizando los "comentarios");
- Agregar o eliminar filas y/o preguntas: en este último caso, es necesario un mínimo nivel de conocimiento de macros de Excel.

Se recomienda mantener los seis temas funcionales.

PRUEBAS DE LA HERRAMIENTA

Para finalizar el desarrollo de la herramienta y para confirmar la importancia de su uso, se llevaron a cabo dos pruebas completas de aplicación de la herramienta, ambas en empresas de suministro de agua, de habla hispana.³ Estas fueron en ANDA (Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados), la empresa nacional de suministro de agua de El Salvador, y en la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado (EMAAP-Q), en Quito, Ecuador.

PRUEBA DE LA HERRAMIENTA EN ANDA (EL SALVADOR)

Un prototipo de la herramienta (versión 0) se desarrolló en octubre de 2009 en dos versiones (inglés y español). ANDA acordó hacer una prueba a escala real de su gestión al cliente. Esta prueba se llevó a cabo en la última semana de noviembre de 2009.

Como resultado se generó un informe específico sobre esta prueba ("Misión de Evaluación de la Gestión Comercial de ANDA en el Ámbito del Desarrollo de una Herramienta para la Implementación de Mejores Prácticas en el Campo de la Gestión Comercial de Empresas de Agua", diciembre de 2009).

En cuanto a la herramienta en sí, ésta fue probada en ANDA de dos maneras

- Con la asistencia del Consultor durante las entrevistas
- En forma autónoma, sin la intervención del Consultor

Las personas que se acordó que participaran en esta prueba fueron:

- El Gerente de Facturación
- Un Director Regional
- El Sub-director de Servicio al Cliente.

Los principales resultados de esta prueba se presentan a continuación, con un ejemplo mostrado en la siguiente tabla:

³ Aún falta por efectuar las pruebas de la herramienta en empresas de habla inglesa o brasileñas.

Semáforo del proceso de avance en Gestión Comercial para empresas de agua y saneamiento

Mapa para evaluación y plan de acción

[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. ATENCION AL PUBLICO				
E. MARKETING DE LOS CLIENTES				
F. EVALUACION SUBJETIVA				

Se está haciendo actualmente (o mejor)
 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

MATRIZ DE NIVELES / ASPECTOS FUNCIONALES

Las pruebas realizadas arrojan que los niveles de desarrollo identificados fueron consistentes con la realidad.

Las preguntas sobre los aspectos funcionales fueron validadas. Se hicieron algunos cambios a la matriz después de las reuniones (fusión de preguntas que se superponían parcialmente, se agregaron preguntas sobre la estructura de la base de datos). Estos cambios fueron introducidos en la versión en español y se han aplicado también a la versión en inglés.

En cuanto a la comprensión de las preguntas, no plantea ningún problema particular, pero es mucho más fácil si el encuestado lee las 4 preguntas de la misma línea (mismo tema, diferentes niveles de desarrollo) antes de seleccionar la respuesta (a, b, o c) correspondientes a su empresa.

Algunas líneas ofrecen respuestas diferentes en cada nivel de desarrollo. Para la interpretación de los resultados, es importante señalar que la "a" (código verde) significa tanto "lo estamos haciendo ya" o "lo hacemos mejor." De lo contrario, el número de casillas

en blanco será alto, sin ningún tipo de significado (y puede complicar la calificación que se está realizando).

INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA

El software en sí no presenta ninguna dificultad: está disponible en Windows Office 2003 (por supuesto, compatible con Windows Office 2007). Para digitar las respuestas de los participantes, en el formato diseñado, no es necesario tener habilitadas las macros de Excel (éstas deben estar habilitadas para la consolidación y análisis de resultados).

La herramienta fue probada de dos maneras (con la ayuda del consultor, y sin la ayuda de éste).

Cuando se utiliza con la asistencia del consultor, la herramienta ha demostrado ser particularmente poderosa para crear diálogo y profundizar en los temas de la matriz. Todas las respuestas dan una idea acerca de la situación de la empresa, generando una visión compartida entre los diferentes participantes (en el caso de ANDA, hay acuerdo sobre la definición de "nivel 2 " de su gestión de clientes, y de los avances requeridos).

En el caso de uso sin la asistencia del consultor, se produce un número mucho mayor de respuestas en blanco, pues el participante busca calificar, identificando la respuesta más cercana a la situación que él percibe en relación a ANDA. Además, algunos participantes se muestran reacios a responder las preguntas que están fuera de su ámbito de responsabilidad.

Lógicamente, hay algunas diferencias en las respuestas entre los dos métodos.

Si alguien desea implementar el método autónomo, debe tener cuidado en hacer una introducción detallada a los participantes sobre cómo responder el cuestionario a fin de evitar la dispersión de respuestas (aparte de la que resulta de las reales diferencias en la percepción).

EL PLAN DE ACCIÓN

En el caso de ANDA, el plan de acción fue claro y relevante.

Claro, porque la empresa tiene nivel 2 y desea evolucionar hacia un nivel superior, en el corto/mediano plazo.

Con el fin de llegar a los niveles más altos (3 ó 4), ANDA debe renovar sus herramientas (en particular el SIC) y repensar sus procedimientos (cambios de herramientas sin repensar los procedimientos no podría lograr todos los beneficios esperados).

El plan de acción propuesto incluye dos pasos principales:

- Definir los objetivos de la organización y la calidad de servicio deseada (esto debería traducirse en una especie de Plan Maestro para el rediseño de la gestión de clientes).
- Preparar el programa de trabajo que ayudará a alcanzar estas metas, identificando los recursos necesarios (financieros, humanos y de subcontratación) y la calendarización correspondiente.

La aplicación de un plan de acción de este tipo no sólo involucra a los actores de la gestión de clientes, sino también a la administración de la empresa (se requiere tomar decisiones) y el personal de otros departamentos que están en contacto con la gestión de clientes (en particular operaciones, finanzas y comunicaciones).

Es importante movilizar en una etapa temprana este personal interno no involucrado directamente en la gestión de clientes, y hacerlos participar en la encuesta, aunque el riesgo de "celdas blancas" es alto.

LECCIONES APRENDIDAS

Las pruebas realizadas en ANDA ayudaron a validar el concepto y a precisar las preguntas de la herramienta de evaluación.

La prueba también demostró los riesgos de que haya dispersión en las respuestas dependiendo de la modalidad con que se aplica la herramienta.

Ambos métodos tienen sus ventajas:

- 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;
- Cuando se aplica en forma autónoma, se puede medir si los resultados son compartidos, y si existen las motivaciones para realizar mejoras en los diferentes niveles de la empresa; pero para que sea efectiva se requiere una preparación minuciosa de los participantes del ejercicio.

PRUEBA DE LA HERRAMIENTA EN EMAAP-Q (QUITO, ECUADOR)

La EMAAP-Q aceptó hacer una prueba del prototipo, evaluando de su gestión comercial.

Esta evaluación se hizo en Marzo de 2010 con un apoyo total de la empresa y fue posible sacar lecciones claves sobre el uso de la herramienta, y también desarrollar una evaluación de la gestión comercial de EMAAP-Q.

LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMAAP-Q

EMAAP-Q presta los servicios de agua y alcantarillado en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), constituido por la Ciudad de Quito y 33 localidades, 6 suburbanas y 27 rurales. EMAAP-Q maneja en el DMQ 416,000 clientes activos y 45,000 clientes inactivos.

Los ingresos anuales de la EMAAP-Q son alrededor de 80 millones de USD.

La Gerencia Comercial, que depende directamente de la Gerencia General, tiene 4 Departamentos (Gestión de Servicios, Conexiones Domiciliarias, Catastro y Facturación, Cartera y Cobranza).

La periodicidad de facturación es mensual, con una lectura y una factura cada mes. EMAAP-Q maneja dos tipos de facturaciones distintas:

- La facturación “inmediata” para los usuarios de la ciudad de Quito (el lectorista emite la factura algunos segundos después de la captura de la lectura en su computadora portátil);
- La facturación “tradicional”, para las parroquias rurales.

El catastro de clientes está totalmente vinculado con el SIG, y maneja los datos de los clientes, pero también de los clientes factibles o potenciales.

Aunque el corazón del sistema comercial es un paquete de generación antigua (AS400), la EMAAP-Q desarrolló soluciones muy modernas a su alrededor, como la facturación inmediata o la integración al SIG.

La cobranza es de alta calidad, con una tasa de recaudación que supera el 98%.

LA HERRAMIENTA Y SU MATRIZ DE AVANCE: LECCIONES CLAVE

El prototipo de la herramienta fue fácil de entender por parte de los profesionales de la EMAAP-Q. Su cuestionario es una herramienta de comunicación muy poderosa, y permite revisar la totalidad de las actividades relacionadas a la gestión comercial en poco tiempo (diálogo entre un profesional de la empresa de agua y el consultor).

Se hicieron tres pruebas de la herramienta (versión 1.3) de evaluación de gestión comercial de empresas de agua en la EMAAP-Q en Marzo de 2010:

- La primera con el responsable de la Atención al Cliente
- La segunda con el Sub-Gerente encargado de la facturación
- La tercera con el Sub-Gerente encargado de la micromedición.

Un ejemplo de la matriz de resultados es la siguiente:

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

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. ATENCION AL PUBLICO				
E. MARKETING DE LOS CLIENTES				
F. EVALUACION 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

Las lecciones clave de la prueba de la herramienta son las siguientes:

- Las preguntas parecen fáciles de entender, y ninguna fue rechazada (cada una tiene sentido).
- Es más fácil contestar si se leen todas las preguntas de la misma línea, al mismo tiempo, antes de elegir la respuesta.

- El cuestionario es una herramienta de diálogo muy poderoso, y permite revisar la totalidad de las actividades relacionadas a la gestión comercial en poco tiempo (diálogo entre un profesional de la empresa de agua y el consultor).
- 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.
- Las incoherencias de respuesta entre distintos evaluadores deben ser investigadas (cuando uno contesta “verde” y otro “rojo”).

DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

Hay muy pocas áreas de debilidad en la gestión comercial de la EMAAP-Q.

Los puntos fuertes son principalmente:

- la organización que se encarga de la gestión de la cartera de clientes y las herramientas que se usan (en particular el enlace entre SIG y cartera de clientes);
- la facturación inmediata;
- la excelente tasa de recaudación;
- las métricas 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.

Los puntos que pueden mejorarse son:

- el uso por los usuarios del Centro de Llamadas, con una promoción más fuerte de este canal de atención; esto puede ser un operativo “win-win” con beneficios para la empresa (costos menores de atención) y para los usuarios (que no tienen que ir más a la sucursal y hacer la cola);
- el marketing, utilizando la segmentación para definir servicios personalizados por tipo de usuario (incluyendo servicios para “grandes consumidores”).

También se pueden investigar los beneficios de un cambio de frecuencia de la facturación (de mensual a bimestral o trimestral).

CONCLUSIÓN

La gestión de clientes es actualmente una importante actividad de las empresas de agua y alcantarillado, tanto desde el punto de vista del impacto 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.

Las pruebas efectuadas en ANDA y EMAAP-Q han validado el concepto de la herramienta y su utilidad.

La naturaleza altamente operativa de las preguntas propuestas en el instrumento de evaluación, aplicada sobre las decisiones que ha tomado la empresa, ayuda a construir un plan de acción. Sin embargo, el desarrollo de este plan de acción 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.

Por último, esta herramienta de evaluación no debe ser rígida y debe actualizarse según los desarrollos tecnológicos del área. Su actualización, a través de la modificación del cuestionario o la creación de nuevas preguntas, es fácil, siempre y cuando los temas funcionales actuales se mantengan.

Por eso es importante, con el fin de mantener la herramienta actualizada, tener sesiones de retroalimentación cuando sea implementada en una empresa.

APÉNDICE MATRIZ « NIVEL DE DESARROLLO / TEMAS FUNCIONALES »

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Atributos	Grado de progreso			
	1	2	3	4
A. FABRICA DE FACTURACION (el proceso de cobranza)	1. No se usan medidores para la facturación (puede haber medidores, pero no para la facturación)	1. La medición es usada sólo para facturar a los Grandes Clientes	1. La medición es el estándar para todos los clientes, pero existe un número importante de anomalías (>5%)	1. La medición es el estándar, y hay una política de control y mantenimiento de medidores que mantiene las anomalías bajo el 5%
	2. La facturación es anual (una factura al año por conexión)	2. La facturación es mensual (una factura al mes por conexión)	2. La facturación es bimestral o trimestral	2. La frecuencia es parametrizable según los requerimientos de cada cliente (por ejemplo, entre 2 y 6 meses)
	3. El formato de la factura es sencillo (monto adeudado, fecha de vencimiento); difícil recalcular la factura con los datos impresos	3. El formato de la factura es simple, pero todos los datos necesarios para el recálculo están impresos	3. Todos los datos necesarios para el recálculo están impresos, y la factura es usada como un medio de comunicación con los clientes	3. Todos los datos necesarios para recalcular la factura están impresos, y la factura es usada como medio de comunicación con los clientes, y es multimedia (por ejemplo, disponible por Internet)
	4. El tiempo promedio entre lectura del medidor y la entrega de la factura > 5 días	4. El tiempo promedio entre la lectura del medidor y la distribución de la factura < 5 días	4. El tiempo promedio entre la lectura del medidor y la distribución de la factura es menor que 5 días y las discrepancias son investigadas	4. La factura se entrega al mismo tiempo que se lee el medidor (excepto casos complejos o anomalías)
	5. No hay distribución de facturas (la factura se imprime cuando el cliente paga)	5. Las facturas son impresas y entregadas por correo (tercerizado), pero sin un control de la calidad de la distribución	5. Las cuentas son impresas y distribuidas por los empleados de la empresa, quienes están entrenados para enfrentar anomalías de la distribución	5. La distribución se realiza con un contrato tercerizado, con un monitoreo permanente de su calidad
	6. La fecha de vencimiento excede el período de facturación (la siguiente cuenta llega antes de la fecha de vencimiento)	6. El período de pago es menor a una semana, o de más que 3 semanas	6. El período de pago es de entre 2 y 3 semanas	6. El período de pago es de entre 2 y 3 semanas, personalizable según las necesidades del cliente (por ejemplo, puede elegir el día del mes para facilitar su flujo de efectivo)
	7. En su mayoría, las facturas son pagadas en efectivo a través de los recolectores	7. Las facturas son pagadas en su mayoría a través de las sucursales de la empresa, y hay poco (o nulo) uso del sistema bancario	7. Los clientes pueden pagar - en efectivo o cheque - en redes de terceros (supermercados, farmacias, "Pago Fácil", etc.)	7. El cliente puede pagar utilizando la gama completa de los medios modernos de pago (tarjeta de crédito, cajero automático, Internet), y también por redes de terceros (supermercados, farmacias, "Pago Fácil", etc.)
	8. La tasa de recaudación se controla de una manera global, año por año.	8. La tasa de recaudación se controla por cada ciclo de facturación	8. La tasa de recaudación se controla por cada ciclo de facturación, distinguiendo entre las diferentes categorías de clientes	8. La tasa de recaudación se controla por cada ciclo de facturación, distinguiendo entre las diferentes categorías de clientes, y con varios puntos de medición en el tiempo (seguimiento dinámico)
	9. No hay seguimiento de la tasa de error en el proceso de facturación	9. Algunos lotes enteros de facturación tuvieron que ser rehechos en los últimos 2 años	9. La tasa de error en la facturación se monitorea y está controlada (<1%)	9. La tasa de error de la facturación es monitoreada y es insignificante (<0.1%)
	10. Volúmenes de menos de 100 000 boletas por año	10. Desde 100 000 hasta 1 millón de boletas por año	10. Desde 1 millón hasta 10 millones de boletas por año	10. Mas de 10 millones de boletas por año

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
B. FABRICA DE FACTURACION (herramientas)	1. Una conexión = un cliente	1. Hay diferenciación de los conceptos de "cliente" y "contrato" (un cliente puede tener varios contratos, cada contrato representando una conexión)	1. Hay una diferenciación de los conceptos de "cliente" y "contrato", y es posible la consolidación de contratos según las necesidades del cliente	1. Hay una diferenciación de los conceptos de "cliente" y "contrato", es posible la consolidación de contratos según las necesidades del cliente, se hace la gestión de los medidores (individuales y generales) en condominio con un reparto de la diferencia entre la lectura del medidor general y la suma de los medidores individuales
	2. No se conoce el Modelo de Datos del SIC	2. Se conoce el Modelo de Datos pero no maneja de todos los casos que se pueden encontrar en el terreno	2. El Modelo de Datos es conocido y maneja los conceptos de "cliente", "punto de entrega", "punto de medición". Los campos "Nombre" y "Dirección" están estructurados	2. El Modelo de Datos es conocido y maneja los conceptos de "cliente", "punto de entrega", "punto de medición"; estos conceptos son entendidos y plenamente utilizados por la empresa de agua. Los campos "Nombre" y "Dirección" están estructurados y se usa un directorio de calles
	3. Los campos "Nombre" y "Dirección" están en texto libre	3. Los campos "Nombre" y "Dirección" están en texto libre		
	4. La infraestructura informática es de tipo "mainframe" utilizando mayormente procesos en lotes ("batch")	4. La infraestructura informática es de tipo "mainframe" utilizando procesos transaccionales y base de datos de tipo relacional	3. La infraestructura informática es de tipo "cliente - servidor"	3. Web-based
	5. El sistema de facturación no tiene interfaz con los otros sistemas de la empresa (hay solamente un interfaz sencillo con la contabilidad)	5. El sistema de facturación maneja todas las facturaciones de la empresa (incluido facturación no periódica), y tiene un interfaz con el sistema contable (general y analítico)	4. El sistema de facturación maneja todas las cuentas de la empresa (incluyendo las no periódicas), está en interfaz con el sistema contable (general y analítico), y está integrado con las herramientas de atención al cliente	4. El SIC está completamente integrado al sistema de información de la empresa, incluyendo el contable y el de gestión de operaciones en terreno
	6. Herramientas de lectura de medidores: tarjetas por medidor individual	6. Herramientas de lectura de medidores: Rutas de lectura manejadas por el SIC; lectores usan listas de papel para la captura de datos	5. Herramientas de lectura de medidores: Computadores portátiles con interfaz con el sistema de facturación	5. Herramientas de lectura de medidores: Lectores portátiles mejorados (GPS, foto digital, etc.) con habilidad para imprimir in situ notificaciones o las facturas

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Atributos	Grado de progreso			
	1	2	3	4
C. GESTION DE LOS INGRESOS	1. La tasa de recaudación es menor que 80 %	1. La tasa de recaudación es mayor que 90% para los Grandes Clientes	1. La tasa de recaudación es mayor que 95% para los Grandes Clientes	1. La tasa de recaudación es mayor que 98% (medida por ciclo de facturación)
	2. Grandes Clientes: no se manejan diferencias con otros clientes	2. Grandes Clientes: Hay estadísticas e indicadores de rendimiento dedicados al monitoreo de los Grandes Clientes	2. Grandes Clientes: Hay una política especial para el manejo de los medidores para grandes clientes (tipo de medidor, mantenimiento y control, ciclo de lectura, cobranza)	2. Medición: - Políticas especiales para la medición de los grandes clientes (tipo de medidor, mantenimiento y control, ciclo de lectura, cobranza) - Política de mantenimiento para todos los medidores, incluyendo los domésticos (por muestreo) - Errores de medición < 2%
	3. Medición: no hay medidores (o no se usan para facturar)	3. Medición: No hay política de mantenimiento (medidores se cambian cuando se dañan); errores de medición > 10%	3. Medición: Calibración sistemática de los grandes medidores (ø> 1 pulgada) Errores de medición < 10%	3. Lucha contra el fraude: - Hay capacitación de los empleados - Hay política corporativa para la detección y regularización, con campañas sistemáticas
	4. Lucha contra el fraude: Solamente por casualidad	4. Lucha contra el fraude: Campañas no sistemáticas de detección y regularización	4. Lucha contra el fraude: Hay una política corporativa para la detección y regularización, con campañas sistemáticas	4. Las tarifas provienen de un estudio tarifario reciente (< 5 años) Las tarifas son fáciles de entender por el cliente, permiten el financiamiento de tasas sectoriales (para entidad de cuenca, etc.) y ayudan a ahorrar el agua
	5. El estudio de tarifas no ha sido actualizado desde hace más de 10 años; Las tarifas no permiten el equilibrio financiero de la empresa	5. Las tarifas permiten el equilibrio financiero de la empresa, pero se requiere una actualización del estudio tarifario para incluir las necesidades de inversión futuras	5. La estructura tarifaria se ajusta a la segmentación de clientes y necesidades de inversión, pero el estudio tarifario tiene más de 5 años	5. Existen mecanismos para el financiamiento de las nuevas conexiones de agua y alcantarillado, según las posibilidades de pago de los clientes
	6. Es casi imposible tener una nueva conexión	6. El costo de una nueva conexión es demasiado alto para la mayoría de los habitantes de los barrios a ser servidos	6. Existen soluciones para el financiamiento de las nuevas conexiones de agua para casi todos, pero el costo de la conexión de alcantarillado es todavía demasiado alto.	6. La empresa tiene las herramientas de recuperación de deudas para hacer frente con velocidad a los morosos, y mantener los incobrables en un bajo nivel (< 1% de las ventas)
	7. No hay procedimientos para cobrar a los clientes morosos (recuperación de deudas)	7. Hay un largo plazo antes de aplicar los procedimientos de recuperación de deudas (más de 6 meses desde la primera factura impaga); falta de pertinencia de muchos procedimientos judiciales	7. La empresa hace cumplir una política de recuperación de cartera, pero con una acumulación creciente de litigios	

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Atributos	Grado de progreso			
	1	2	3	4
D. ATENCIÓN AL PÚBLICO	1. No hay un centro de llamadas, pero hay al menos un número para comunicarse con la empresa durante el día	1. Un Centro de Llamadas está operando en horario de trabajo	1. Un Centro de Llamadas esta operando durante un horario de trabajo extendido, con alguien disponible 24 horas para emergencias técnicas	1. El Centro de Llamadas funciona 24/7
	2. El Centro de Llamadas atiende sólo solicitudes de información, pero no es posible manejar ningún procedimiento comercial	2. El Centro de Llamadas maneja reclamos técnicos y algunos procedimientos comerciales sencillos	2. El Centro de Llamadas maneja reclamos técnicos y algunos procedimientos comerciales sencillos, maneja pagos en línea	2. Todos los procedimientos comerciales (reclamos y preguntas) se manejan por el Centro de Llamadas (el cliente nunca tiene la obligación de ir a una sucursal)
	3. El % de llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es inferior al 80% (o no se mide)	3. El % de llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es de entre 80% y 90 %	3. El % de llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es mayor que 90 %	3. El % de llamadas contestadas dentro de un lapso de tiempo predefinido es mayor que 98 %
	4. Capacitación de los empleados del Centro de Llamadas: - capacitación general sobre el manejo de llamadas; - no hay guías predefinidas	4. Los empleados del Centro de Llamadas están capacitados para manejar las consultas y reclamos más frecuentes (técnicas y comerciales); in caso de una consulta más compleja no hay manera de transmitirla a un agentes especializado	4. Los empleados del Centro de Llamadas están capacitados para manejar las consultas y reclamos más frecuentes (técnicos y comerciales); Hay una base de datos en línea para proveer de información precisa a todos los agentes; En caso de consultas más complejas ellos transfieren la llamada a un agente más especializado / calificado.	4. Todos los tipos de reclamos o preguntas (técnicos y comerciales) están documentados, y los empleados tienen capacitación para manejarlos; Existe una base de conocimientos en línea para proveer información precisa a los agentes; Las citas se hacen en línea, incluyendo las de asistencia técnica; El intercambio de datos es automático entre el Centro de Llamadas y las operaciones de campo (en ambos sentidos)
	5. Sucursales: - mala presentación; - No hay separación de los flujos entre los clientes y los empleados; -Altos tiempos de espera (>30 ') en las horas pico	5. Las sucursales están bien organizadas (separación de los flujos entre los clientes y los empleados; manejo de las colas de espera,...) pero se necesitan más oficinas para brindar un servicio de calidad a la hora pico o para evitar un grandes desplazamientos del cliente para llegar a una	5. Las sucursales están bien ubicadas y en número suficiente; - Hay buena información al cliente (procedimientos, actividades de la empresa, cifras clave,...); - Cajeros automáticos para la atención	5. Las sucursales tienen el mismo nivel de calidad que los mejores en servicios públicos (generalmente sucursales bancarias); - Agencias móviles para estar presente en el lugares de encuentro de la población (por ejemplo, mercados) o para asegurar una presencia regular en áreas remotas

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Atributos	Grado de progreso			
	1	2	3	4
	6. Existe un "Manual del usuario", pero que no se entrega sistemáticamente al cliente (aunque le es vinculante)	6. El "Reglamento del Servicio" está bien distribuido, pero este no define "derechos exigibles" del cliente (en particular, no prevé sanciones en caso de fallas de la empresa)	6. Además del "Reglamento del servicio", la empresa decide por sí misma garantizar algunos derechos del cliente (estos (la empresa, el cliente); - El "Reglamento fue aprobado por las empresa misma, no son exigibles, y son autoridades, y hay penalidades por los que la empresa puede proporcionar con bajo riesgo)	6. Un "Reglamento del Cliente" establece los derechos y deberes de las dos partes (la empresa, el cliente); - El "Reglamento fue aprobado por las autoridades, y hay penalidades por incumplimientos
	7. Un dominio web es reservado por la empresa, pero no es usado (sólo una página de presentación)	7. El sitio web está dedicado al público, y da información básica, comercial (direcciones de sucursales, horarios, etc.) y técnica (fuente del agua, tecnologías, etc.)	7. El sitio Web está dedicado al público, y da información básica, comercial (direcciones, horarios, etc.) y técnica (origen del agua, tecnologías, etc.); el sitio permite el manejo de algunos procedimientos comerciales sencillos	7. El sitio Web para los clientes puede compararse favorablemente con los mejores; permite procesar o iniciar todos los trámites comerciales (incluyendo pagos en línea); se usa para la comunicación con los clientes y desarrollar fidelidad
	8. No hay límites de tiempo para los trámites comerciales	8. Hay plazos para los procedimientos comerciales, pero excederlos no acarrea multas; - Estos plazos permiten el cálculo de algunos indicadores clave de calidad de servicio	8. Los plazos se definen para los procedimientos comerciales importantes, y hay un sistema de alarma en caso de excederlos; - Estos plazos permiten el cálculo de algunos indicadores clave de calidad de servicio	8. Los plazos están establecidos en el "Reglamento del Cliente" y hay sanciones en caso de fallas por parte de la empresa

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Atributos	Grado de progreso			
	1	2	3	4
E. MARKETING DE LOS CLIENTES	1. Algunas veces se hacen encuestas de satisfacción utilizando los recursos propios de la empresa (o no se hace encuesta de satisfacción)	1. La empresa ha desarrollado una metodología estable y reproducible para las encuestas de satisfacción	1. Una consultora externa hace las encuestas de satisfacción; los resultados sólo se utilizan internamente en la empresa	1. Una consultora externa hace las encuestas de satisfacción. Incluyen una comparación con otros proveedores de servicios; se hacen con una frecuencia periódica (cada 6 meses o cada año si no hay estacionalidad) con análisis de tendencias y de brechas; los resultados son utilizados para comunicaciones internas y externas
	2. La empresa no utiliza técnicas de segmentación de su base de clientes	2. La segmentación de la base de clientes se hace según las necesidades de las categorías tarifarias	2. Además de las categorías tarifarias, la empresa identifica algunas clases importantes de clientes (grandes consumidores, los VIP, etc.) y propone algunos servicios adaptados a la medida (atención al cliente)	2. Cada segmento de clientes está identificado para ofrecer un servicio a la medida (atención al cliente, fábrica de facturas, etc.)
	3. No hay una política definida de comunicación con los clientes	3. Las herramientas de comunicación al cliente se desarrollan de acuerdo a las necesidades específicas (generalmente folletos); no hay un presupuesto dedicado para la comunicación con los clientes	3. Existe un programa anual de comunicación con el cliente, pero no se basa en un enfoque de marketing (ningún estudio de las necesidades comunicacionales de los clientes)	3. La empresa ha desarrollado un verdadero "plan mediático" a nivel de las mejores empresas de servicios, utilizando diferentes medios de comunicación (folletos, radio, Internet, eventos, etc.). Se hacen mediciones periódicas del rendimiento de la comunicación a los clientes. Hay una estructura dentro de la compañía responsable de la política de comunicación con el cliente (políticas, presupuesto, etc.)
	4. No hay una política para programas educacionales (pueden existir algunas acciones puntuales)	4. La compañía organiza una "casa abierta" por lo menos una vez al año y proporciona, a petición, visitas a las instalaciones para residentes locales	4. La compañía tiene un programa estructurado de visitas a las instalaciones para la sociedad civil y las autoridades locales, y participa en eventos locales para promover el uso correcto del agua y el saneamiento	4. La compañía tiene un programa estructurado de visitas a las instalaciones para la sociedad civil y las autoridades locales, y participa en eventos de la vida local para promover el uso correcto del agua y el saneamiento; Programas educativos se desarrollan para segmentos específicos de la sociedad civil (dueñas de casa, escuelas, etc.)

MATRIZ DE AVANCE EN GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
	5. Barrios carenciados: Posibilidades de facilidades en "caso por caso". Pueden existir pilas públicas	5. Barrios carenciados: - Hay política para facilitar el acceso a la conexión individual (facilidades de pago, subsidios)	5. Barrios carenciados: - Hay tarifa social para agua y saneamiento con facilidades de crédito para el acceso a los servicios (costos de conexión)	5. Barrios carenciados: Desarrollo de un paquete dedicado para acceder al servicio de agua y saneamiento a un costo aceptable, mediante la movilización de la sociedad civil; Las personas están directamente involucradas en estos programas, tanto en su definición (modelo participativo) como en su aplicación (aporte de mano de obra)
F. EVALUACIÓN SUBJETIVA	1. El sistema comercial es demasiado caro y no ofrece una buena calidad de servicio: es necesaria una reingeniería completa de esta actividad	1. El costo del servicio al cliente es correcto, pero los clientes no están satisfechos, y se debe invertir en nuevas tecnologías para mejorar la relación con el cliente	1. El sistema comercial funciona bien, genera un grado correcto de satisfacción del cliente, pero sus costos son excesivos y se requerirá un ajuste en el futuro	1. El valor del sistema comercial es excelente (costo de la factura, tasa de recaudación, satisfacción del cliente), y se usan tecnologías modernas donde se necesitan
	2. Las funciones básicas se proporcionan (facturación) pero la imagen de la empresa es muy débil (insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio)	2. El rendimiento del sistema comercial de la empresa es correcto: las funciones básicas se proporcionan (facturación, cobro, atención de reclamos), pero la calidad del servicio es significativamente menor que las propuestas por los principales líderes en servicios públicos	2. El rendimiento del servicio al cliente es de nivel comparable con aquél de los principales actores en los servicios públicos	2. El rendimiento del servicio al cliente es el mejor de todos los servicios públicos del país
SIGLAS				
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo			
GC:	Gestión Comercial			
SIC:	Sistema de Información al Cliente			