

Descubrir al cliente

Por Joan Palau y Joan Bosch, Gas Natural BAN S.A.

En el transcurso de la última década, el proceso de transformación sufrido por las empresas de Servicios Públicos ha producido como consecuencia una reorientación estratégica hacia el cliente.

El Trabajo "Descubrir al cliente. Hacia un nuevo concepto de servicio al cliente en las compañías de Servicio Público" presentado en el 3^{er} Congreso Latinoamericano del Gas realizado en Buenos Aires en octubre del año pasado, enumera las múltiples causas desencadenantes del proceso, así como los efectos más significativos que ha producido, analizados desde una doble perspectiva: interna y externa.

Joan Palau

*es Licenciado en Economía y Director
Comercial de Gas Natural BAN S.A.*

Joan Bosch

*es Gerente Servicio Clientes de
Gas Natural Ban S.A.*

Un mundo feliz

Las compañías de Servicios Públicos, en la década de los setenta, veían discurrir su existencia inmersas en un mundo feliz. Con los beneficios garantizados por una demanda en continuo crecimiento, coincidente con un proceso general de mejora continuada en la calidad de vida de los ciudadanos, su característica más acusada consistía en una incapacidad crónica para cubrir dicha demanda. Una imagen gráfica que ilustra claramente este concepto es la de las "listas de espera", conformadas por un amplio conjunto de clientes potenciales que no podían acceder al suministro o servicio por saturación productiva de la compañía. Dicha situación podía persistir durante meses e incluso años.

Naturalmente, en un contexto de estas características, el concepto de servicio al cliente ni siquiera existía tal y como lo entendemos en la actualidad. El "abonado" era mal atendido, en dependencias a menudo lóbregas y deficientemente acondicionadas por, comúnmente, los peores elementos de la organización, que eran "castigados" con tareas de atención al público.

Dichas tareas solían recibir denominaciones pintorescas dentro de la cultura informal de la organización, que resultan altamente ilustrativas sobre la valoración que se concedía a dicha actividad, como,

por ejemplo, "estar en galeras" o "ir al pelotón de castigo".

Dichas denominaciones revelan el demérito que suponía, para un empleado, ser destinado a dichas tareas, lo que implicaba un claro estancamiento en su trayectoria profesional, dado que las actividades comerciales eran las menos valoradas en la organización.

Por otra parte, los métodos productivos eran altamente rudimentarios, usualmente basados en sistemas de explotación manuales, con elevados índices de error y, en definitiva, escasamente eficientes en su funcionamiento.

Así, la combinación de recursos humanos inadecuados con la inexistencia de una tecnología que permitiera gestionar universos amplios de clientes, ofrecía un panorama general en el que el enfoque comercial de las compañías resultaba de muy bajo perfil o, sencillamente, inexistente.

La teoría del estímulo

No cabe duda de que algunas teorías desarrolladas en disciplinas que no guardan ninguna relación con el *management* empresarial resultan claramente extrapolables al mundo de los negocios.

Así, para describir gráficamente el proceso de transformación sufrido por las compañías de Servicios Públicos, a partir de la realidad descripta precedentemente, resulta apropiado destacar su paralelismo

con la teoría del estímulo formulada en el siglo XVIII por el célebre naturalista francés Juan Bautista Lamarck.

En definitiva, Lamarck sostuvo que la evolución de las especies se produce fundamentalmente en función de los estímulos recibidos, los cuales desencadenan, con mayor o menor velocidad, un proceso de transformación, esto es, estimulan el proceso de cambio y adaptación de la especie al hábitat en que se desenvuelve.

Entendiendo el hábitat como el mercado y las especies como las organizaciones, esto es lo que sucedió de forma progresiva: la creciente presión ejercida por determinados factores concatenados entre sí desencadenó un profundo proceso de transformación que constituye uno de los ejes principales del presente trabajo.

De dichos factores, así como de sus consecuencias en lo que respecta a la conformación de una nueva mentalidad en las compañías de Servicios Públicos, así como, en definitiva, del nuevo esquema de interacción entre éstas y sus clientes surgidos como consecuencia de dicho proceso, es de lo que tratamos a continuación.

¿Usuario o cliente?

Obviamente las causas desencadenantes de un proceso de transformación de lavergadura y alcance del que nos ocupa devienen múltiples y a menudo complejas. Sin embargo, podemos categorizar un grupo de tendencias observadas en el mercado que, en sí mismas, entendemos constituyen el núcleo principal del análisis:

a) La progresiva exigencia del usuario

Paulatinamente, y no sólo en el rubro de los Servicios Públicos, la sociedad ha ido tomando conciencia de su condición de consumidor, y en especial de sus derechos como tal. Naturalmente, dicho cambio se registró en primera instancia en aquellos productos directamente sujetos a la dinámica del mercado. Rápidamente se cruzó el umbral entre el no vender automóviles o heladeras por restricciones productivas a una situación radicalmente distinta en la que las empresas ofrecían todo tipo de incentivos y una gama de aditamentos adicionales para captar nuevos consumidores de sus productos.

Este impacto se acusó en menor medida en lo que comúnmente suele considerarse como "monopolios naturales", don-

de el factor de competencia se posiciona más débilmente que en otros ámbitos de la actividad económica.

Sin embargo, de forma sintónica con la propia evolución social, los viejos sistemas y métodos fueron tornándose obsoletos e inapropiados para una sociedad que los sociólogos empezaban a denominar como "del bienestar".

Esta evolución determinó por sí misma -de forma mecanicista, en cierta manera- una progresiva exigencia social hacia el nivel y la calidad del servicio ofrecido por las compañías de Servicios Públicos, de tal forma que un gran número de prácticas consideradas como absolutamente habituales debieron ser radicalmente modificadas y adaptadas a este nuevo contexto.

Este proceso, tan llanamente descrito, no fue tan simple ni, por supuesto, tan inmediato. La reorientación hacia el cliente, el entender sus necesidades y procurar satisfacerlas supuso una verdadera transformación en la cultura de las organizaciones, que analizaremos detenidamente más adelante, en el capítulo de los efectos desencadenados por estas causas.

Sin embargo, conviene reseñar, en este momento, lo que para mí constituye la síntesis más ilustrativa de este complejo proceso de cambio interno: la célebre dicotomía entre usuario y cliente.

En efecto, una de las primeras consecuencias tangibles de dicho proceso de transformación fue, obviamente, el descubrimiento del cliente por parte de las organizaciones. El cliente como realidad y también, por qué no, el cliente como concepto. Un concepto que implicaba connotaciones absolutamente distintas -e incluso contrapuestas- con las anteriores denominaciones habitualmente aplicadas, tales como "usuario" o "abonado".

El concepto de cliente, en definitiva el propio significado del término, lleva asociado en forma implícita el de servicio, y encierra un significado valorativo claramente superior a los anteriores.

Así, "abonado" sugiere cautividad, masificación y anonimato, mientras que "cliente" simboliza elección, individualidad y, como hemos dicho, servicio, entendido como una sumatoria de intangibles destinados a satisfacer necesidades y expectativas con el objeto de mantener esa relación comercial que, ahora, puede ser rescindida fácilmente.

Es importante destacar este juego en apariencia meramente semántico, ya que

constituyó el primer y principal motor de cambio en las organizaciones y, a menudo, simbolizó en sí mismo la tremenda magnitud de las transformaciones efectuadas en éstas.

b) La legislación en defensa de los consumidores

Como una consecuencia directa del apartado precedente, la mayor parte de países occidentales han venido desarrollando a lo largo de la última década una legislación proteccionista de los intereses de los clientes.

Dicha legislación, en definitiva, supone el espaldarazo a una tendencia claramente manifestada en la sociedad civil, como suele ser habitual en estos casos e implica la necesidad de adaptación por parte de las compañías a esta nueva realidad social.

En efecto, la aparición y desarrollo de las "Leyes de defensa del consumidor", así como la proliferación de asociaciones de consumidores, convierten este proceso de cambio ya no en una elección voluntaria, sino en un proceso irreversible y obligado.

En síntesis, ya no "se puede" cambiar, sino que "se debe" cambiar. Resulta indispensable incrementar la eficiencia de las organizaciones y satisfacer determinadas necesidades de sus clientes, porque ello representa ahora un imperativo legal.

Lógicamente, aquellas empresas que habían resultado más sensibles a las exigencias del mercado pudieron adaptarse con mayor facilidad y rapidez a este nuevo esquema que aquellas que tuvieron la necesidad de hacerlo en el último momento y, en algunos casos, sin el íntimo convencimiento de la necesidad de cambio. Dicha decisión, en algunos casos, implicó pérdidas cuantiosas por desarrollo de programas precipitados y, en suma, por la necesidad de acelerar peligrosamente el proceso de adaptación a la nueva realidad social.

c) La relación necesidad-exigencia

Pero ¿quiénes fueron los más previsoros? ¿dónde resultó más traumático o incompleto el proceso de cambio? Para contestar a estas preguntas debemos revisar por un momento la innegable relación entre necesidad y exigencia en los servicios públicos.

Dicha relación resulta inversamente proporcional. Es decir, a mayor necesidad de un servicio se presenta menor nivel de exigencia por parte de los consumidores y a la inversa.

Este principio supone, por supuesto teóricamente, que aquellos suministros considerados como indispensables (agua y electricidad) suelen implicar un menor nivel de exigencia por parte del cliente que aquellos que presentan opciones alternativas de cualquier género (gas y, en cierta medida, teléfonos).

Por este motivo, y siempre como tendencia general, las compañías de servicios no indispensables han reaccionado con mayor rapidez y sensibilidad a las exigencias de sus clientes, mientras que las organizaciones de suministros básicos suelen presentar una mayor rigidez e inflexibilidad al cambio.

Coloquialmente expresado, uno, como cliente, soportará mayor cantidad de errores de su compañía eléctrica que de la de gas, debido, fundamentalmente, a que nunca podrá prescindir del suministro de la primera, mientras que, en una hipótesis límite, podría encontrar fuentes alternativas de cobertura de sus necesidades en el segundo supuesto.

Este extremo, por obvio que pueda resultar, ha tenido gran importancia en la génesis y desarrollo del proceso de adaptación al cliente por parte de las compañías de servicios.

d) Aparición del concepto de "competencia" en las organizaciones

Paulatina y paralelamente a los procesos descritos en los ítems anteriores, las organizaciones descubrieron y valoraron el concepto de competencia, hasta ese momento prácticamente inexistente.

Las organizaciones se descubrieron progresivamente a sí mismas inmersas en un mercado en competencia. El nivel de cautividad de sus clientes, que habitualmente se mide según el nivel de uso de la energía suministrada a través del parque de artefactos existente, podía resentirse sensiblemente (y con ello las ventas) en los casos en que la competencia desarrollara una estrategia alternativa que incrementara su participación y cuota de mercado en determinados usos.

Conceptos tales como la estructura tarifaria comparativa, la valoración de la matriz energética nacional aplicada a una determinada política comercial y el encaje entre inversión inicial y recuperación de la misma a través del consumo por parte del cliente, devinieron variables habitualmente utilizadas.

Obviamente no podemos olvidar que

este concepto de competencia debe considerarse como atípico. En efecto, no se trata de un sistema de compras impulsivas por parte de los consumidores, ni de un problema de libre elección entre marcas homónimas. Resulta innegable que el marco de funcionamiento de este esquema tiene en consideración otro tipo de parámetros, que podríamos conceptuar como específicos.

Sin embargo, las compañías de Servicios han tendido progresivamente a establecer canales de comunicación fluidos y eventualmente vínculos comerciales con fabricantes de artefactos, estudios de arquitectura y profesionales del sector en general, conscientes de la creciente importancia de este colectivo de prescriptores en las decisiones de compra de los clientes.

Como excepción específica a la situación descripta, cabe destacar el mercado industrial, en el que, tradicionalmente, el concepto de competencia ha constituido una realidad cotidiana ineludible.

En el caso de Argentina, y a pesar del todavía buen posicionamiento del gas (versus otras energías) en la matriz energética nacional, resulta coherente inferir que, en el futuro, se registrará un progresivo endurecimiento del mercado y una importancia creciente de la competencia para desplazar a nuestra energía.

e) La importancia comercial del mercado existente

Subsidiariamente, las compañías han descubierto la creciente importancia y el inmenso potencial existente en los clientes existentes.

De forma simplista, el proceso de interrelación entre las organizaciones y sus clientes evolucionó en la siguiente forma:

Estado inicial: bajo nivel de calidad operativa en el servicio y, consecuentemente, elevado índice de reclamos, y por tanto, de presencia física de clientes en la compañía.

Estado intermedio: sensible mejora en el nivel de calidad operativa y apreciable disminución en dichos índices de presencia, aminorados en mayor medida por el desarrollo de instrumentos alternativos de interrelación (teléfonos gratuitos).

Estado actual: reenfoque hacia la importancia de la captación y aprovechamiento de un flujo de visitas de clientes a las compañías, aunque con finalidades meramente comerciales, superando defi-

nitivamente el estado de reclamaciones por deficiencias en el servicio.

Tradicionalmente, el crecimiento de las compañías se ha venido midiendo exclusivamente a través de la incorporación de nuevos clientes al servicio. Habitualmente, sin embargo, dicho proceso suele estar asociado a importantes inversiones en infraestructura para posibilitar el acceso de determinados sectores a la energía suministrada.

Por otra parte, se evidencia un creciente endurecimiento del mercado potencial, en la medida en que los índices de penetración se sitúan en valores porcentuales superiores al 70% de la población objetiva por término medio.

Como consecuencia de la confluencia de ambos vectores, una tendencia claramente en auge por parte de dichas organizaciones consiste en reenfocar la actividad hacia aquellos clientes que ya disponen del suministro, ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios complementarios tendientes a conseguir una mayor saturación en su equipamiento y, obviamente, un mayor índice de cautividad.

Progresivamente esta línea de actuación ha adquirido una importancia creciente dentro de la estrategia comercial global de las compañías, de tal forma que, en la actualidad, una parte importante de los objetivos anuales en incremento de ventas se plantean a través de dicho canal.

Existen compañías europeas que han arraigado dicha actividad con tal intensidad en su propia organización, que han sustituido casi por completo la función servicio en sus oficinas comerciales por la de difusión y venta de equipamiento adicional. Ello, por supuesto, resulta posible únicamente en la medida en que el nivel de servicio ofrecido minimiza sensiblemente la posibilidad de errores y reclamaciones de clientes.

Todo ello, en síntesis, configura una realidad en que las distribuidoras han trascendido su rol inicial de meras proveedoras del suministro para evolucionar y convertirse en verdaderas compañías de Servicios para sus clientes, interpretando dicho concepto desde una perspectiva integral.

f) Situación actual en Argentina

El caso argentino presenta una serie de particularidades significativas con relación a los aspectos señalados precedentemente.

Sin embargo, y a pesar de ello, las

causas desencadenantes del proceso de cambio y transformación devienen absolutamente vigentes y aplicables para este caso.

En Argentina, el proceso se desencadena a una tremenda velocidad, como consecuencia del programa de privatizaciones emprendido por el Gobierno Nacional.

De esta forma, y en muy poco tiempo, se evoluciona desde una situación de absoluta falta de respuesta a las exigencias y necesidades de los clientes hacia un esquema totalmente asimilable al de cualquier país europeo.

La diferencia fundamental en el caso argentino estriba en que las compañías privatizadas no han tenido la necesidad de sufrir este proceso de adaptación y de apertura y reconocimiento al mercado, sino que han desempeñado su actividad teniendo en cuenta dichos factores y con una organización suficientemente flexible y enfocada hacia lo comercial que les está permitiendo responder adecuadamente a las necesidades hasta ese momento insatisfechas de sus clientes.

Por otra parte, en el mercado argentino interviene un factor particular y específico como el marco regulatorio y los organismos responsables de su ejecución.

Pero este concepto, coherente en sí mismo, debe aplicarse con grandes dosis de sensibilidad a los efectos de no intervenir exageradamente en una relación comercial libre entre las organizaciones y sus clientes.

En caso de no conseguirse dicho objetivo, la propia regulación puede afectar decisivamente el normal desarrollo de la interrelación cliente/compañía, perjudicando, *in extremis*, la cobertura de las expectativas de los clientes a través de interpretaciones exageradamente restrictivas de las licencias, con la presunta -aunque a menudo errónea- finalidad de proteger los intereses del usuario final.

LOS EFECTOS

Hasta este momento hemos descripto la situación existente inicialmente, y enumerado las causas que desencadenaron este proceso de cambio en las compañías de servicios. A continuación pasamos a revisar los efectos perceptibles de dicha transformación.

La enumeración de dichos efectos se describe desde la ya mencionada doble

perspectiva: interna y externa, evaluando los alcances del proceso en el interior de las propias organizaciones y cómo éstos se han traducido en determinadas acciones que han permitido una innegable mejora en las condiciones y alcances de la prestación del servicio a los consumidores.

Efectos internos

Innovación tecnológica

Una de las primeras medidas habitualmente adoptadas por las organizaciones al inicio del proceso descripto consistió en una importante inversión tecnológica, que podríamos sintetizar en la sustitución de los métodos manuales o semi-automáticos de gestión de amplios universos de clientes, por sistemas informáticos integrales e integrados.

Este aspecto, que en la actualidad parece absolutamente evidente y redundante por su obviedad, supuso en su momento una verdadera revolución interna. Efectivamente, la sistematización y automatización de los procesos de administración de clientes constituyó un paso decisivo en el avance hacia una perceptible mejora en la calidad del servicio.

Así, los procesos efectuados hasta ese momento de forma totalmente manual y con un elevado índice de errores fueron sustituidos por sistemas integrados de teleproceso *on-line*, a través de los cuales el cliente podía percibir cómo sus peticiones eran atendidas - y resueltas - en forma inmediata.

Además, la automatización del ciclo básico lecturas-facturación-cobro permitió incrementar de forma sensible la seguridad de los mismos, minimizando enormemente los riesgos de error a través de la incorporación de elementos de detección, control y resolución de situaciones anómalas.

Como consecuencia, el cliente percibió de forma gradual una creciente calidad en las actuaciones de la compañía suministradora y, por ello, asumió de forma progresiva una mayor seguridad y confianza en los procesos que ésta efectuaba regularmente.

Sin embargo, también debemos destacar que la innovación tecnológica aplicada a una mejor calidad del servicio no es exclusiva de las distribuidoras. Es necesario que los agentes periféricos que intervienen en el proceso de interrelación cliente/compañía evolucionen en la misma línea, ya que, en caso contrario, se produce un marcado desbalanceo en la

calidad del servicio que, sin duda, el cliente percibe y que siempre imputará *in extremis* a la compañía, aunque ésta resulte ajena por completo al problema.

En efecto, el cliente que, por ejemplo, deba soportar interminables colas para pagar su factura de gas en el Banco X asociará ineludiblemente su insatisfacción "al gas" y casi nunca "al Banco".

Esta es una realidad que las compañías deben tener presente en todo momento y, en la medida en que les resulte posible, intervenir para evitar que actuaciones deficientes de un tercero empañen sus esfuerzos.

Cambio cultural

Normalmente la modernización tecnológica fue el factor desencadenante de un profundo cambio cultural en las organizaciones.

Dicho cambio, a menudo, fue directamente inducido por la Alta Dirección de la compañía, directamente involucrada en el proceso de transformación.

Otro agente acelerador del proceso lo constituyeron los procesos interdepartamentales de debate interno, análisis y definición de propuestas abiertos en las empresas y habitualmente promovidos por la Alta Dirección, las consultorías externas que actuaban como catalizadores en la organización, incentivando la toma de conciencia general y predisposición hacia el cambio en la amplia cadena de mandos intermedios y diseñando y proponiendo modificaciones estructurales que permitieran cumplir con mayor rapidez los objetivos propuestos.

Un tercer factor fundamental consistió en involucrar, en mayor o menor medida, a todos los sectores de la organización en el proceso de cambio, por remota que fuera su función aplicada a un contexto comercial o de servicio.

Por último, la culminación de dicho proceso se tradujo en un adelgazamiento de las estructuras corporativas y en una clara preponderancia y valoración de la función comercial, a diferencia de lo que habitualmente ocurría en dichas compañías. Muy a menudo, por otra parte, resultaba inevitable plantear un relevo en el *management* de la organización, incluso a nivel de mandos intermedios.

Obviamente este proceso se midió en años y supuso un fuerte cambio en la organización de las compañías. En definitiva, se evolucionó desde una posición estática, con puestos "casi vitalicios", a una estructura flexible, claramente dinámica,

cambiante y adaptable al entorno.

Por ello, en síntesis, la nueva compañía emergente de dicho proceso de cambio supuso en numerosas ocasiones, la emersión de una nueva organización que conservaba escasos vínculos con la anteriormente existente y que presentaba mejor estructura para responder a los estímulos externos.

Efectos externos

Los factores mencionados culminaron en una compañía nueva, a menudo con un *management* renovado, orientada hacia el mercado y apoyada en una tecnología potente, en suma, preparada para enfrentarse a un mercado exigente y endurecido por la competencia.

A continuación analizaremos los principales efectos de todo ello, es decir, cómo las organizaciones emergentes mejoraron el proceso de interrelación con sus clientes y cuáles fueron sus logros más perceptibles:

Estrategia del acercamiento al cliente

Uno de los aspectos cualitativos más valorados y que, sin duda, constituyó un objetivo prioritario en cuanto a calidad de servicio, consistió en el desarrollo de canales alternativos de comunicación con los clientes, tendientes a minimizar el nivel de incomodidad - y derivadamente de insatisfacción - en sus relaciones con la compañía. Esto se desarrolló en tres aspectos básicos:

- Lanzamiento y fuerte potenciación de los teléfonos de servicio gratuitos, que rápidamente canalizaron hasta un 50% de la actividad de atención a clientes, descongestionando el nivel de presencia física y aglomeración en las oficinas comerciales

nas comerciales

- Extensión de la cobertura geográfica, factor lógicamente vinculado a los condicionantes geográficos específicos de cada empresa, aunque de forma general se tradujo en una manifiesta tendencia a disponer de oficinas comerciales en todos aquellos núcleos poblacionales que por su importancia lo requirieran.
- Desarrollo de canales alternativos de servicio al cliente, bien a través de acuerdos con municipalidades u organismos provinciales o nacionales, bien a través de sistemas del tipo *franchising*, que permitieran un acercamiento del servicio a aquellos núcleos de población menos importantes que no justificaban la existencia de una oficina comercial propia de la compañía.

Configuración de un menú de opciones comerciales

De forma gradual, las compañías han ido incorporando determinados productos y servicios adicionales a su mero rol de distribuidoras de energía, conformando, en definitiva, un amplio menú de opciones para el consumidor.

Algunos de dichos productos y servicios, sin pretender ser exhaustivos al respecto, serían los siguientes:

- Venta de artefactos instalados directamente por la compañía, con facturación a través del recibo de gas.
- Plan de Pagos Mensuales, en cuotas constantes, a clientes residenciales, con el objeto de minimizar el impacto del consumo estacional invernal, distribuyéndolo a lo largo del año.
- Contratos de Servicio, que cubren el mantenimiento y eventuales reparaciones a instalaciones y equipamiento propiedad del cliente, con distintos niveles de cobertura contratables.
- Venta de accesorios y elementos auxiliares de las instalaciones de gas.
- Amplia oferta en servicios alternativos para el pago de las facturas de gas.

Este menú de opciones básicas, que, evidentemente, podría ampliarse extensamente, configura una relación flexible con los clientes y un espíritu comercial de detección de necesidades insatisfechas y adecuación a las expectativas de los consumidores por parte de las organizaciones.



HENRY HIRSCHEN & CIA. S.A.

Suministros para la industria del petróleo y el gas

- TRIETILENGLICOL
- MONOETILENGLICOL
- MONO-DI-TRIETANOLAMINA
- ODORANTES PARA GAS NATURAL Y LICUADO

AV. L.N. ALEM 1110 - 9º PISO - TEL.: 311-8239 • 312-1500 FAX 311-8239 • 312-4512 BUENOS AIRES

CONCLUSIONES

De lo comentado, se desprende con claridad que la sociedad ha cambiado, ha aumentado el nivel de exigencia con respecto a las compañías de Servicios Públicos y éstas han sufrido un proceso interno de transformación del cual emergieron nuevas organizaciones enfocadas hacia lo comercial, que han desarrollado su actividad acercándose a sus clientes con un amplio menú de opciones para satisfacer las necesidades de éstos.

Como conclusión, pasamos a continuación a exponer las tendencias actualmente en desarrollo por parte de las Compañías y que, presumiblemente, se concretarán, en un mediano plazo, en nuevos servicios a sus clientes:

- 1) La personalización del servicio a los clientes, entendida como un intento de superación de la inevitable masificación asociada tradicionalmente a estas compañías y que se manifiesta a partir de una mayor implicación del empleado frente al cliente y en conseguir que éste, en sus relaciones con aquella, identifique un interlocutor concreto, lo que suele denominarse como "tutorización del servicio".
- 2) El aumento en el nivel de implicación de la compañía en sus actuaciones frente a sus clientes, desarrollando un sistema de los conocidos como de "garantía incondicional de servicio" que se fundamenta en el establecimiento de compromisos previos con los clientes para efectuar determinadas operaciones, resarciendo a éste, en el supuesto de un eventual incumplimiento por parte de la compañía, de los costes en que haya podido incurrir.
- 3) La potenciación de sistemas alternativos de comunicación con los clientes, combinada con la captación de un creciente flujo de visitas comerciales a las oficinas propias. La tendencia se centra en el objetivo de establecer un sistema de "visitas concertadas" para aquellos casos singu-

lares que requieran una comunicación directa cliente/compañía, eliminando esperas y tiempos muertos para el consumidor.

- 4) El continuado incremento en el mencionado "menú de opciones" para el cliente, incorporando nuevos productos y servicios y perfeccionando los existentes, todo ello en un contexto de configurar las empresas distribuidoras como "compañías prestadoras de servicios" integralmente consideradas.
- 5) Proceso continuo de incorporación de innovaciones tecnológicas que permitan un doble objetivo: asegurar la calidad necesaria en la prestación del servicio y ampliar las posibilidades de interrelación con los clientes a través de las nuevas utilidades informáticas existentes (videotexto, cajeros automáticos permanentes, etcétera).

- 6) Capacitación permanente de los empleados de la organización, con el objetivo de potenciar y desarrollar sus actividades comerciales y su motivación, a fin de conseguir una absoluta implicación con las finalidades de la compañía e incrementar continuamente su nivel de profesionalidad.

Todo ello configura, en definitiva, un panorama radicalmente distinto al inicialmente existente, en el que las organizaciones han desarrollado un significativo esfuerzo para flexibilizarse y adaptarse a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Pero este no es un proceso estático, sino dinámico. La evolución continúa en un contexto de búsqueda de la excelencia en el servicio, generando marginalmente nuevas vías de negocio que permitan la consecución de los objetivos estratégicos que se han expuesto en el presente trabajo.

Y la República Argentina no es una excepción a esta situación. Por el contrario, en 1995, entendemos que lo expuesto resulta plenamente vigente para

este país en su totalidad.

Las distribuidoras de gas en Argentina deberán esforzarse en los años sucesivos en perfeccionar sus métodos y sistemas para mejorar constantemente su calidad de servicio al cliente. También, en atender ese importante núcleo de necesidades actualmente insatisfechas de clientes para establecer líneas complementarias de negocio que permitan aprovechar de forma óptima para ambas partes las innegables sinergias existentes.

Para ello, las distribuidoras deberán necesariamente continuar invirtiendo en tecnología de gestión que les permita optimizar la ejecución de sus procesos masivos y también —no debemos olvidarlo— en el factor humano de las organizaciones, que, en definitiva, quizás constituye el agente más importante de todo el esquema, ya que la mayoría de nuestros clientes perciben y conforman su opinión de nuestra compañía exclusivamente a través del empleado que los atiende en una oficina comercial o por teléfono cuando plantean sus inquietudes o problemas.

Así pues, y como conclusión final a este trabajo, el reto a futuro sin duda existe y se halla claramente planteado. Esta es una sociedad, además, que valora marcadamente los avances en servicio que las compañías les ofrecen, quizás en mayor medida que en otras sociedades occidentales, por cuanto sus expectativas al respecto no han sido satisfechas durante mucho tiempo.

Pero también presenta un perfil de consumidor muy exigente, que requiere a menudo niveles de calidad elevados de las organizaciones prestadoras de servicios y que no es complaciente con los errores que puedan producirse en la gestión operativa habitual. Es, pues, un mercado con riesgos evidentes, aunque con un abanico de oportunidades casi ilimitadas y, en general, bien recibidas y valoradas por una comunidad esperanzada que desea progresar en la mejora de su estándar de vida. Y esto es, en suma, lo que convierte este negocio en algo apasionante.