



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

Digitalización total de la Atención a Clientes en Edenor

Alumno: Santiago Tomás Lomoro

Tutor: Guillermo Cuccioletta

Año 2017

Ciudad Autónoma de Buenos Aires





AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento es a la familia, una familia que se agrandó durante el MBA con nuestra primera hija, y que siempre me apoyó a encarar el desafío.

En segundo lugar al Ingeniero Alberto Blanco, un excelente profesional que me acompañó compartiendo sus conocimientos y experiencias.

Quisiera agradecerle a Guillermo Cuccioletta, quien nunca dudó en ayudarme a encarar este trabajo final, guiando y potenciando el trabajo de investigación, siempre con excelente predisposición, buena energía y paciencia.



RESUMEN

Como consecuencia de los avances tecnológicos a nivel global, y a partir de una posible digitalización de procesos, encarar una mejora en la satisfacción del cliente y lograr reducir costos, se planteó la transformación del modelo de atención al cliente en las oficinas comerciales de Edenor. Este cambio se vio necesariamente acelerado con la pandemia de COVID19 y obligó a reconvertirse rápidamente reduciendo abruptamente los plazos originalmente planteados, avanzando en el cierre de las mismas.

Este trabajo es una investigación descriptiva. Para la misma se recurrió a la revisión de fuentes secundarias como publicaciones, artículos, y encuestas desarrolladas por consultores. Los tres ejes sobre los cuales se desarrolló el estudio son: la digitalización de los procesos y gestiones de los clientes, el cambio de la cultura organizacional y el cierre definitivo de las oficinas comerciales. Para alcanzar este objetivo se realizó un amplio estudio de otras organizaciones tales como: Enel Distribución Chile, Enel Perú y Florida Power. El análisis y los cambios propuestos fueron ubicando al cliente en el centro de la escena como principal punto a la hora de plantear la digitalización de procesos, generar ahorros operativos a la compañía sin que esto haya resultado en detrimento de la satisfacción del cliente. Se observó la estructura de recursos humanos, junto con la cultura y el clima organizacional. Se describió el modelo de atención, los cambios llevados a cabo con los diferentes canales de atención y se analizó las encuestas de satisfacción de clientes, con el objetivo de llegar a un modelo de atención completamente digital.

El trabajo concluye que el proceso de digitalización de la atención al cliente es sumamente beneficioso para Edenor, permitiendo el cierre de las oficinas comerciales. Lo que



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

favorece a la cultura organizacional, generar beneficios económicos y, principalmente, mejorar sensiblemente la satisfacción de los clientes.



PALABRAS CLAVE

Cultura

Reducción de costos

Digitalización

Satisfacción

Modelo de atención



INDICE

Introducción	8
Marco teórico	12
Capítulo 1: Historia de las empresas distribuidoras en Buenos Aires y alrededores	12
1.1 La privatización	15
Capítulo 2: Grupo Pampa Energía en EDENOR	18
2.1 Negociación RTI.....	19
2.2 Salida a la bolsa NYSE.....	19
2.3 Congelamiento tarifario.....	19
2.4 Crisis y Cortes.....	20
2.5 Subsidio al consumo.....	20
2.6 Primera revisión tarifaria de la historia.....	20
Capítulo 3: Tenemos tarifa ¿Por dónde empezamos?	21
3.1 Monopolio y Servicio Público.....	22
Capítulo 4: Metodología de investigación	24
Desarrollo empírico	25



Capítulo 5: Medición de la satisfacción de los clientes.....	25
5.1 Creación de la dirección de Servicios al Cliente.....	26
5.2 ¿Qué vienen hacer los clientes a las oficinas?.....	28
5.3 Entender y Medir la Satisfacción del Cliente.....	30
5.4 Encuestas a Clientes.....	34
Capítulo 6: Cultura Organizacional.....	36
6.1 Tipos de culturas.....	37
Capítulo 7: La era de la digitalización.....	39
7.1 ¿Qué hacían en otras partes del mundo las distribuidoras eléctricas?.....	40
7.2 Relevamiento de las oficinas comerciales.....	41
7.3 Layout Oficina Comercial.....	42
7.4 ¿Qué ámbitos de la oficina visitaban los clientes?.....	47
7.5 Rediseño del modelo de atención en las oficinas comerciales.....	48
7.6 Tecnologías que hicieron posible el cambio.....	53
Capítulo 8: Análisis de los resultados.....	58
Conclusión.....	61
Bibliografía.....	64



INTRODUCCION

El día 20 de marzo de 2020, en Argentina, el Poder Ejecutivo Nacional decretaba el ASPO (Aislamiento Social Preventivo Obligatorio). Esto fue el comienzo para muchas empresas de una nueva forma de relacionamiento con los clientes. Tal situación, ya había empezado a suceder en otras latitudes del mundo antes de la llegada del COVID19.

Bajo este nuevo escenario y problemática que emergió, se planteó la necesidad de un cambio en la atención al cliente, siendo Edenor una empresa de un tipo de servicio público considerado esencial. Como compañía distribuidora de energía, y siendo la más grande de la Argentina, se vio en la necesidad de cambiar para seguir manteniendo el vínculo con los clientes y prospectos, buscando nuevas maneras de relacionarse más exitosas, satisfactorias y rentables.

La mejor forma de entender cómo era la contactabilidad habitual es expresarlo en números. Existen para Edenor dos grandes grupos de clientes: Hogares y Pymes y Grandes Clientes. En Hogares y Pymes tenía 2.980.000 clientes y en Grandes Clientes 39.000, incluyendo a los clientes Gubernamentales (Edenor, 2021). Esto permitió superar los 3 millones de clientes, lo cual representa una población de aproximadamente 9 millones de habitantes (INDEC, 2010) que se distribuyen a lo largo de 20 municipios del Gran Buenos Aires (Zonas Norte y Oeste) y una vasta porción del noroeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tal como es representado en el gráfico 1. Los canales de atención que tiene la compañía son básicamente tres: 25 oficinas comerciales distribuidas dentro del área de concesión, un call center con 160 operadores y una página web y app para acceder a ciertas gestiones.

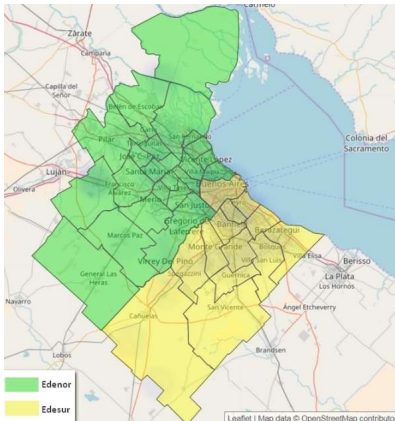


GRÁFICO 1 DETALLE DEL AREA DE CONCESION EDENOR SA - ENRE

El objetivo principal del presente trabajo consistió en determinar cómo lograr el cierre definitivo de las oficinas comerciales de la compañía, para trasladar el modelo de atención al cliente a un esquema ciento por ciento digital. Las consecuencias que se buscaron realizando esta transformación son las de brindar una mejor atención al cliente digitalizando el proceso y de este modo reducir estructuras y costos de operación.

Esta investigación trató de responder diferentes cuestiones como las siguientes:

- 1- ¿Cómo es la cultura organizacional? ¿Está apta para este cambio?
- 2- ¿Cómo es el proceso comercial de la compañía?
- 3- ¿Qué genera que los clientes tengan la necesidad de ir a las oficinas?
- 4- ¿Qué empresas de servicios públicos lograron el cierre definitivo de sus oficinas migrando los clientes a canales digitales?



- 5- ¿Cómo ven los clientes a Edenor?
- 6- ¿Qué beneficios en términos de atención al cliente y de rentabilidad para Edenor, genera este cambio a corto y mediano plazo?
- 7- ¿La transformación del modelo debe realizarse en etapas?
- 8- ¿Qué impacto genera la suspensión de la atención personal?
- 9- ¿El organismo regulador acepta esta transformación del modelo de atención?

La estructura de la tesis está determinada de una manera que permitió desarrollar los siguientes temas:

- Analizar la situación actual.
- Identificar las mejores prácticas a nivel internacional.
- Describir el proceso de relacionamiento de los clientes con la compañía y proponer mejoras.
- Describir las acciones tomadas y su impacto en la satisfacción.
- Escuchar la voz del cliente.
- Hacer una revisión de la literatura acerca de satisfacción del cliente y la digitalización en la atención.



La metodología del presente trabajo fue descriptiva para entender cómo se llevó a cabo este cambio radical en la transformación de la atención, cuáles de ellos deben darse en la organización y en la satisfacción de los clientes y prospectos. De tal modo se pudo determinar qué procesos se necesitaban modificar en la empresa y cómo se debían optimizar los recursos para lograr este objetivo.



MARCO TEORICO

Capítulo 1: Historia de las empresas distribuidoras en Buenos Aires y alrededores

Edenor es una empresa que se constituye en Julio de 1992; surge fruto de una decisión política trascendental en la vida de los argentinos como fue la privatización que se dieron en diferentes empresas estatales durante el Gobierno del presidente Carlos Saúl Menem. Esta acción de poner bajo administración privada algo estatal alcanzó a todas las empresas de servicios públicos, transporte de ferrocarril y subtes, aerolíneas, etc. Es aquí donde de la descomposición de una empresa del estado llamada “SEGBA” - Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires -, en el marco del proceso de privatización de la concesión de la producción y distribución de la energía eléctrica, quedó dividida en siete unidades de negocios: cuatro empresas generadoras y tres distribuidoras: EDENOR (Empresa Distribuidora de Energía Norte), EDESUR (Empresa Distribuidora de Energía Sur) y EDELAP (Empresa Distribuidora de Energía La Plata).

Los orígenes de SEGBA datan de 1958 como una necesidad de unificar y federalizar la prestación de un servicio que hasta ese momento dependía de empresas privadas, un proceso contrario al que vimos luego nacer y desarrollarse en el gobierno de Menem, fundamentalmente CHADE (Compañía Hispano Argentina de Electricidad) y CIADE (Compañía Italo Argentina de Electricidad) antecesoras básicamente de EDESUR y de EDENOR. SEGBA vivió un fuerte proceso de inversión y federalización del servicio teniendo hasta principios de los años 70 un gran crecimiento de la capacidad instalada,



brindando una buena prestación de energía. Luego de este período de apogeo, inició una situación inversa de desinversión y decadencia de la compañía llegando a la crisis eléctrica en los años 88 / 89, donde se vivieron momentos dramáticos, como fueron los cortes programados, sanciones a grandes consumidores, etc.

Con la crisis energética se realizaron los siguientes cambios:

Ajustar los relojes

- La hora oficial se adelantó sesenta minutos. Desde el 1° de diciembre de 1988 los argentinos nos acostumbramos a cenar con el reflejo de la luz diurna filtrándose por las ventanas.

Vía pública alterada

- Un poste sí, un poste no. Las avenidas de la Capital Federal sufrieron la reducción de un cincuenta por ciento de su iluminación. El alumbrado público se encendía alternadamente dejando a la mitad de sus columnas desafectadas.
- La municipalidad también apagó las farolas decorativas y se suprimió la iluminación de monumentos, fuentes y ornamentaciones de edificios públicos.
- Los comercios debieron suspender el encendido de marquesinas y vidrieras. La oscuridad propició, en aquellos años, una ola de robos amparados por la complicidad de la sombra, siempre secuaz del delito callejero. El recurso no solo afeó la visión de las arterias más transitadas sino que significó una merma en el consumo ante la falta de atractivo de los comercios para ofrecer sus



productos luego de la caída del sol. Muchos locales no respondieron a la nueva norma, siendo severamente castigados con multas que complicaron aún más la economía de sus propietarios. Penalidades y caída en las ventas llevaron a no pocos a bajar la persiana definitivamente en un panorama asediado por la hiperinflación.

- Los cines y teatros también debieron oscurecer sus letreros, factor importante en la difusión de las propuestas.
- Algunos centros de entretenimientos como el popular Italpark de Recoleta debieron adaptarse con una iluminación de emergencia que distaba bastante de la habitual, desbordada y llena de colorido.

La televisión con poco aire

- Los canales de televisión debieron acortar drásticamente la cantidad de tiempo de salida al aire. La programación se redujo a sólo cuatro horas diarias. La merma en la producción local causó gran malestar en actores, animadores y periodistas que vieron desaparecer sus ciclos de las pantallas o, en el mejor de los casos, llevarlos a cabo con una frecuencia inusual. Los programas matinales desaparecieron de las grillas por mucho tiempo.

Transpirar la camiseta

- Los encuentros deportivos deben ajustar su desarrollo a los períodos de luz solar. Así rezaba la nueva norma. Solemne y letal. Si los jugadores sudaban



las casacas, los hinchas no la pasaban mejor bajo el rayo de sol sobre las tribunas en las jornadas de más calor.

Amanecer a Plazo Fijo

- A lo largo de los meses más críticos, no fueron pocos los asuetos administrativos decretados para frenar el consumo de energía demandado por la administración estatal.
- Para aprovechar la luz natural, oficinas públicas, sindicatos, empresas e industrias decidieron adelantar su apertura. En el caso de las entidades bancarias, el horario de atención se redujo una hora y quedando de 8 a 12 hs.

La crisis energética marcaba el final de una etapa; con la llegada de la privatización venían aires de cambio en el servicio eléctrico y esto inquietaba al gremio dominante, Luz y Fuerza. El proceso de privatización sería para este poderoso sindicato la mayor alerta desde su creación.

1.1 La privatización

Electricité de France

El 14 de mayo de 1992, el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos aprobó el Pliego de Bases y Condiciones del llamado a Concurso Público Internacional para la venta de las acciones Clase A de la Compañía SEGBA, representativas del 51 % de su capital social. Un grupo de inversores internacionales, entre los cuales se hallaba EDF International S.A. (una subsidiaria totalmente controlada de Electricité de France S.A.).



Electricité de France S.A. fue la primera en tener la concesión de EDENOR, y fue aquí el final de SEGBA. Desde este momento empezaba un nuevo capítulo en la distribución de la electricidad de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Los retos eran:

Estabilizar y mejorar la calidad de servicio

- Este proceso que llevó aproximadamente tres años, logró mejorar sustancialmente la calidad del servicio. Esto se vio reflejado en el crecimiento de la demanda eléctrica que hubo en los años 93/94.

Encarar la transformación tecnológica

- El atraso en este aspecto que tenía SEGBA era claramente notorio, esto sumado a la desinversión de los últimos años previos a la privatización. Se inició un proceso de cambio en la infraestructura y el reemplazo de instalaciones que eran obsoletas.

Administración eficiente

- Este fue uno de los puntos en que más se tuvo que trabajar; distribuir los recursos dentro de toda el área de concesión estableciendo necesidades y prioridades. Lo que antes era una sola empresa, ahora resultaron tres.



Conseguir financiación

- Fue un tema complejo, pero ante la necesidad de una rápida mejora, la intervención del estado nacional fue fundamental y contribuyó rápidamente a lograrlo.

Eliminar la corrupción y burocracia

- Resultaron en un principio momentos de gran hostilidad entre un importante grupo de empleados y los nuevos dueños. La empresa tenía que ser eficiente y para esto se debía cambiar el rumbo.

Evitar la conflictividad sindical

- Los primeros años han sido de gran conflictividad dentro de la empresa, existió un plan de retiro voluntario, reducción y eliminación del pago de horas extras, tercerización de tareas, etc. Dejaba de ser una empresa estatal para formar parte de una compañía privada, con todos sus aditamentos de la buena práctica organizacional. Se tenía definido un horizonte: ser un ente saludable y obtener resultados positivos, con el valor que representa para el desarrollo de cualquier tipo de empresa.

Respetar el contrato de concesión

- Nace el organismo regulador a nivel nacional ENRE – Ente Nacional de Regulación de la Electricidad, quien de una forma u otra establece los



lineamientos generales para el funcionamiento de las compañías generadoras y distribuidoras de electricidad.

Con el paso de los años EDENOR atravesó por diferentes accionistas, ENDESA, REPSOL, como así también por diferentes gobiernos. En 2005 es adquirida por un grupo local, Pampa Energía y es desde este momento donde la compañía comienza un proceso transformacional en todo sentido.

Capítulo 2: Grupo Pampa Energía en EDENOR

Pampa Energía era una sociedad argentina, el principal holding de empresas de energía y una de las más importantes de la región. Participaba en el 12 % de la generación energética, el 85% de la transmisión, el 20% de la distribución del mercado eléctrico argentino, el 6% de la producción y 60% del transporte de gas natural de la argentina.

Desde el 2005 a la fecha caben resaltar los siguientes hitos:

- Negociación RTI (2006)
- Salida a la bolsa NYSE (2007) En el cuadro 1 de puede apreciar la evolución de la tarifa y los índices inflacionarios de esos años.
- Congelamiento tarifario (2012)
- Crisis y cortes (2013)
- Subsidios al consumo (2014)
- Primera revisión tarifaria de la historia (2017)



2.1 Negociación RTI

En febrero de 2006 Edenor suscribió con la UNIREN (Unidad de Renegociación y Análisis de Contratos de Servicios Públicos) un Acta Acuerdo de Renegociación Contractual, en la cual se estableció desde noviembre de 2005 un incremento en el VAD (Valor Agregado de Distribución) promedio del 23 % y un adicional del 5 % en el VAD asignado a ciertas inversiones específicas en bienes de capital. Asimismo, incluyó la tarifa social, niveles de la calidad del servicio a prestar y plan de inversión mínimo en la red eléctrica a ser cumplido por Edenor, como también la realización de una RTI (Revisión Tarifaria Integral). Ante el incumplimiento de la realización de la RTI, a través de SE (ex Secretaría de Energía) y del ENRE (Ente Nacional Regulador de Electricidad) se elaboraron distintas medidas de carácter transitorio tendientes a amortiguar el deterioro operativo y patrimonial de Edenor como consecuencia del estancamiento tarifario.

2.2 Salida a la bolsa NYSE

El 26 de abril de 2007, Edenor se convirtió en la primera compañía argentina de servicios públicos que salió a cotizar sus acciones en la bolsa de Nueva York (NYSE) desde la década del '90.

2.3 Congelamiento tarifario

La brusca salida de la convertibilidad del año 2001 generó que las tarifas de electricidad sufrieran un atraso fenomenal. Los valores del servicio eléctrico entre los años 2001 a



2016 de ajustaron muy por debajo de la inflación y de la cotización del dólar. Se estima que el atraso fruto del congelamiento fue superior al 230 %.

2.4 Crisis y Cortes

El escenario de congelamiento tarifario trajo como consecuencia la no ejecución de obras, imposibilidad de ampliación de la red y principalmente el pésimo mantenimiento de la misma. La empresa era inviable y esta situación de descalabro era conocida por los clientes, el estado nacional y por su puesto por el Ente regulador.

2.5 Subsidio al consumo

Ante las circunstancias generadas por la inmovilización de tarifas y el malestar social por la pésima calidad de servicio, el gobierno nacional se vio obligado a incrementar fuertemente los subsidios y a financiar obras. El constante crecimiento de los costos operativos por la inflación argentina resultaban imposibles de cubrir sin asistencia económica por parte del Estado.

2.6 Primera revisión tarifaria de la historia

El proceso de Revisión Tarifaria Integral (RTI), significó para toda la compañía un enorme desafío. El foco estuvo puesto en preparar una propuesta tarifaria que fuese sustentable y acompañara la realidad del país. Esto implicó valorar la base de capital de la empresa, proyectar el funcionamiento deseado de la misma durante el próximo quinquenio, analizar y proponer el qué y el cómo se iba a ejecutar, proyectar inversiones



necesarias para alcanzar los estándares de calidad fijados por el regulador y proponer los cuadros tarifarios necesarios para reflejar el ingreso requerido.

El resultado de la Revisión tarifara Integral fue un cuadro tarifario aplicable durante el próximo quinquenio, pese a lo cual resultó en unos ingresos que fueron un 18% inferiores a los solicitados.

Capítulo 3: Tenemos tarifa ¿Por dónde empezamos?

Como mencioné anteriormente, en el año 2017 bajo el Gobierno del presidente Macri, Edenor tuvo la primer RTI del sector eléctrico. Esto sin dudas marcó un antes y un después. Edenor empezaba a tener un rumbo con reglas de juego claras. Si la gestión era prolija, se ejecutaban obras, se ampliaba la capacidad instalada, se atendía bien a los clientes y los indicadores de gestión daban buenos resultados todo debía encaminarse a ser una empresa rentable.

En 2017 la tarifa promedio se incrementó un 87%, en 2018 72% y a principios del 2019 llego a incrementarse en un 100%. En 2020, fruto de la pandemia, no hubo aumento tarifario y en 2021 el incremento fue solo de un 20%, monto muy inferior a la inflación interanual que para el año 2020 fue 36.1% y 2021 50.9%.

Lo que muestra que la recomposición de tarifas que se venía practicando, a partir del año 2017, en los años 2020 y 2021 se deterioró por encima de un 70% frente a los índices inflacionarios.



En el gráfico 2 se puede apreciar la evolución de la tarifa y los índices inflacionarios de esos años.

Año	Porcentaje de incremento tarifa electricidad AMBA	Índice de inflación anual ARGENTINA
2017	87%	25.68%
2018	72%	34.28%
2019	100%	53.55%
2020	Sin Cambios	42.02%
2021	20%	50.9%

GRÁFICO 2 TARIFA ELÉCTRICA AMBA / ÍNDICE INFLACIÓN ARGENTINA

De acuerdo a información brindada por el Instituto Argentino de la Energía General Mosconi, el atraso a 2021 superaba el 117% para los cuadros tarifarios de Edenor y Edesur (Mosconi”, 2021).

3.1 Monopolio y Servicio Público

Suele creerse que los monopolios y los servicios públicos están protegidos por la falta de competencia y no necesitan ocuparse de satisfacer al cliente. Total, los clientes no tienen otra que volver, ya que no tienen otra alternativa.

Sin embargo, el mal servicio tiene también sus consecuencias en estos casos y los costos que pagan estas organizaciones, muchas veces ocultos a sus ojos, son muy elevados. En



el libro “Making TQM work”, los autores citan el siguiente párrafo de Communication Publications (Gunther, 1999):

“La compañía estadounidense promedio perderá 10 a 30 por ciento de sus clientes este año, principalmente debido a un mal servicio. Cuando los clientes tienen la opción, irán a la competencia casi una tercera parte de las veces. Si sus clientes no tienen otra opción como en el caso de los servicios públicos o de agencias gubernamentales usarán sus pies para otra cosa. Le darán una patada. La insatisfacción de los clientes hará erupción en forma de hostilidad dirigida a sus empleados y a su organización. El efecto psicoemocional en sus empleados se traducirá en mayor ausentismo, rotación, enfermedades relacionadas con el estrés y costos adicionales, como trabajadores agotados que tienen que ser retenidos o reemplazados.”

Los empleados, especialmente quienes están en contacto con el público, estaban agotados vivían en primera persona la insatisfacción de los clientes. Porque los clientes, aunque muchas veces son conscientes de que el mal servicio no pueden atribuírselo completamente a ese empleado que tienen enfrente, necesitan descargarse con alguien, necesitan expresar su disconformidad.

Por eso, con la puesta en marcha de la RTI, uno de los aspectos principales en los que se trabajó en Edenor fue en mejorar drásticamente la atención al cliente. Se estableció como principal objetivo poner al cliente en el centro. Se trabajó sobre el eje de la cercanía con el cliente mismo. En pocas palabras el objetivo era “Amigarse con los clientes” reconstruir una relación que estaba mal.



Capítulo 4: Metodología de investigación

La presente investigación descriptiva consistió en una revisión de la literatura acerca de la satisfacción del cliente y la cultura organizacional. Luego se estudiaron las mejores prácticas de la industria a nivel internacional. Por último, se realizó un estudio de caso, analizando la implementación de un nuevo modelo de atención, considerando los beneficios para los clientes y la compañía, que consistieron en la digitalización de los procesos, lo que llevó a conseguir el cierre de las oficinas comerciales.

La población bajo estudio está conformada por los clientes de Edenor. La muestra que los representa, son aquellos que respondieron las preguntas sobre la atención al cliente, en la encuesta realizada por la prestigiosa consultora Poliarquía, a través de llamadas telefónicas efectuadas a lo largo del año 2021.



DESARROLLO EMPIRICO

Capítulo 5: Medición de la satisfacción de los clientes

El estudio fue realizado por Poliarquía Consultores, una de las empresas de más prestigio y profesionalismo del mercado. Es una encuesta telefónica realizada a los clientes de todas las tarifas.

La performance de la satisfacción de los clientes claramente evidencia como fueron revirtiéndose los indicadores con el antes y el después de la RTI. Se detalló en gráfico 3 la evolución del índice de satisfacción al cliente periodo 2010 – 2021. Los cambios que se introdujeron a lo largo de esta transformación fueron varios. A continuación, los desarrollaré cronológicamente.

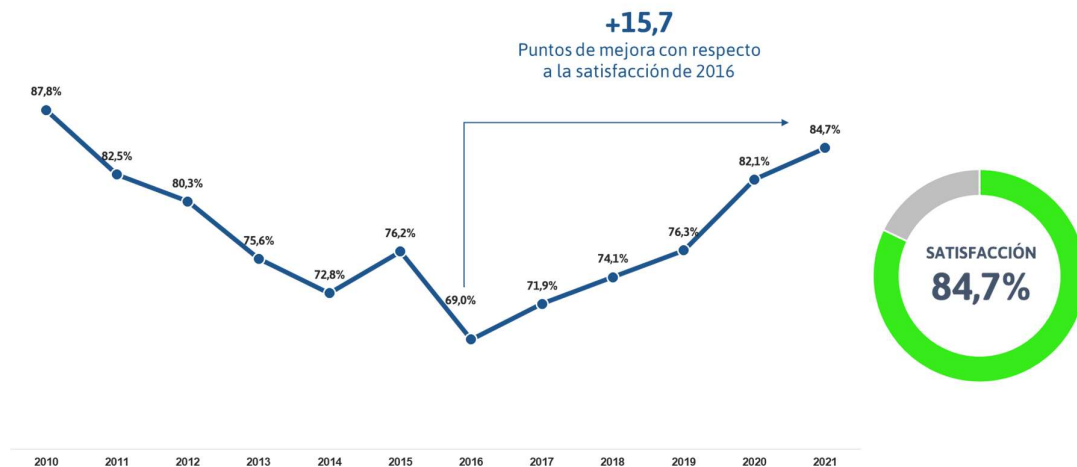


GRÁFICO 3 EVOLUCIÓN PERIODO 2010 – 2021 DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
*FUENTE CONSULTORA POLIARQUÍA SEPTIEMBRE 2021



5.1 Creación de la dirección de Servicios al Cliente

Como es habitual en las empresas de servicios públicos, lo técnico siempre es el corazón de la organización. Es donde se manejan las inversiones, el lugar al que se destina la mayor cantidad de recursos y principalmente se ejecuta la mayor parte del presupuesto de la compañía.

Esto generó que la parte comercial de la empresa históricamente estuviese bajo la administración del director técnico de la compañía. Fue en 2016 donde en Edenor se toma la decisión de crear una dirección de Servicios al Cliente. Era sin dudas un paso fundamental para poder gestionar la administración de los clientes de una manera radicalmente distinta.

El otro aspecto principal, era poder segmentar a los clientes. La tarifa no debía ser el único tipo de segmentación. Edenor es una compañía con 3 millones de clientes, pero sin embargo hay un pequeño grupo de 37.000 grandes clientes que generan el 50 % de la facturación anual de Edenor. Era más que importante analizar estos aspectos y poder empezar a trabajar en un modelo de atención sumamente alineado con la segmentación de clientes. En el gráfico 4 se detalla la segmentación de grandes clientes:



GRÁFICO 4 SEGMENTACIÓN GRANDES CLIENTES



Con el nacimiento de la dirección de Servicios al Cliente, se creó una gerencia de Modernización y Procesos comerciales. Y es justamente esta gerencia quien encaró el proceso de rediseño y transformación del modelo de atención. Se trabajó fuertemente en tres ejes:

- Transformación de los canales de atención: Revisión de las tipologías de red, sucursal del futuro, convergencia del desarrollo de canales, aseguramiento de experiencias clave ante el cliente y el ENRE desde una perspectiva omnicanal
- Experiencia de los clientes: Modelo de Tránsito, Comunicación al cliente, autogestión y experiencia omnicanal
- Eficiencia Operativa: Transformación de procesos, reducción de generador de actividad, rediseño de roles, eliminación de back office, mejor integración con otras áreas

En lo que respecta a la atención a los clientes, estos fueron los primeros cambios que tuvieron lugar:

- Atención a clientes a través de Facebook y Twitter
- Habilitación de un canal automático de consultas, Chatbot inteligente



- Instalación de un sistema de turnos en oficinas comerciales que permite registrar todos los ingresos de los clientes, identificando el tipo de trámite y sector de atención
- Rebranding de las oficinas comerciales
- Habilitación en todas las Oficinas Comerciales de buzones para la realización de trámites sin espera.
- Instalación de medidores autoadministrados

Bajo este nuevo modelo de atención, que para el mundo de las empresas de servicios públicos era toda una novedad, empezaron a suceder los primeros hallazgos.

5.2 ¿Qué vienen hacer los clientes a las oficinas?

Gestión del Servicio	22,80%
Cambio de Titularidad	10,98%
Consulta por Rehabilitación del Suministro	2,24%
Reclamo por Daños a Electrodomésticos	2,00%
Consulta por Medidor MIDE	1,88%
Cambio de Tarifa	1,12%
Consulta por Tarifa Social	0,80%
Baja de Suministro	0,68%
Reclamo por Medidor MIDE	0,64%
Reclamo por Cambio de Postes	0,52%
Cambio de Titularidad sin Cambio de Cuenta	0,48%
Baja de Débito Automático/Pago Directo	0,28%
Aumento de Potencia	0,28%
Disminución de Potencia	0,28%
Reclamo por Baja Tensión	0,20%
Reclamo por Rehabilitación fuera de los plazos previstos	0,16%
Reclamos varios	0,12%
Interconsulta con otros roles	0,12%
Consulta por Cambio de Titularidad	0,04%



Procesos Comerciales	25,79%
Alta de Nuevo Suministro	19,25%
Consulta por Alta de Nuevo Suministro	3,59%
Consulta por Factibilidad	1,04%
Consulta por Notas a Calidad Comercial	0,80%
Solicitud de Inspección de Proyectos	0,36%
Cambio de Medidor	0,28%
Consulta por Cambio de Medidor MIDE a Convencional	0,28%
Alta de Débito Automático/Pago Directo	0,20%

Facturación, Cobranzas y Mora	30,39%
Solicitud de Plan de Pagos	13,34%
Reclamo por Desacuerdo con el consumo facturado	5,11%
Consulta por Consumo Facturado	4,03%
Generación de Boleta de Pago Parcial	1,84%
Consulta por Facturación	1,08%
Consulta por Plan de Pago	0,84%
Reclamo por Desacuerdo con Recupero de Energía Facturada	0,72%
Consulta por Fraude	0,56%
Consulta por Tarifa Facturada	0,52%
Impresión de Talones de Pago	0,48%
Consulta por Baja de Tasa de Alumbrado	0,44%
Reclamo por Desacuerdo con la medición efectuada	0,36%
Reclamo por Desacuerdo con la Tarifa Facturada	0,28%
Solicitud de Reconexión luego de Retiro de Medidor	0,24%
Reclamo por No Recepción de Factura	0,24%
Solicitud de Reimpresión de Factura	0,16%
Solicitud de Factura Anterior	0,16%

En números:

- Promedio de atención 35 clientes por agente por día
- En promedio el área atiende 384 clientes por día por oficina
- Tiempo de espera promedio 15 minutos
- Tiempo de atención promedio 10 minutos



5.3 Entender y Medir la Satisfacción del Cliente

Para conocer cómo operar y mejorar el valor que la empresa entrega a sus clientes, es necesario describir y diferenciar los conceptos de satisfacción, experiencia y lealtad de clientes. Los mismos se encuentran íntimamente relacionados y su comprensión permite accionar en pos de la mejora.

Satisfacción del cliente:

“Uno de los elementos clave del éxito de las organizaciones es la satisfacción del cliente con la organización y sus productos. Por lo tanto, es necesario realizar el seguimiento y medir la satisfacción del cliente. La información obtenida del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente puede ayudar a identificar oportunidades para la mejora de las estrategias de la organización, los productos, los procesos y las características que son valiosas para los clientes, y servir a los objetivos de la organización. Tales mejoras pueden fortalecer la confianza del cliente y dar como resultado beneficios comerciales y de otro tipo.” Norma ISO 10004:2012.

La satisfacción del cliente se define como la percepción del cliente del grado en que sus expectativas se han cumplido (Norma ISO 10004:2012). Es el resultado de la interacción entre el deseo que el mismo tenía antes de la prestación del servicio o uso del producto y su percepción del mismo. Los altos grados de satisfacción se dan cuando se exceden las



expectativas del cliente. El propósito de cualquier negocio debe ser satisfacer las necesidades de sus clientes.

Maslow determinó que los seres humanos tienen necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización (Maslow, 1943).

Kotler describe a los deseos como la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas. Si bien las necesidades de la persona son pocas, sus deseos son muchos y cambian continuamente. Por último, las demandas son deseos de un producto específico en función de una capacidad adquisitiva determinada. Un dilema clásico es si el marketing crea necesidades. Kotler afirma que las necesidades son preexistentes, lo que hace el marketing es influir en los deseos (Kotler, 1999), promover la idea de que un cierto producto satisfará una determinada necesidad. Por lo tanto, para poder satisfacer a los clientes, es fundamental que las empresas comprendan sus necesidades.

Concepto de Experiencia de Cliente:

Mientras que un servicio es el proceso o actividad, la experiencia del cliente es la interpretación personal del proceso de servicio y a la vez su propia interacción y participación con él durante su recorrido a través de una serie de puntos de contacto, y cómo el cliente se sienta en cada uno de ellos. La experiencia se percibe exclusivamente desde el punto de vista de un cliente individual y es inherentemente personal, existente sólo en la mente del cliente. Por lo tanto, no hay dos personas que pueden tener la misma experiencia (Kong, 2011).



La forma en que el cliente viva la experiencia resulta determinante de su satisfacción.

Lealtad del cliente y NPS:

De acuerdo con diversos estudios, el costo de adquisición de un nuevo cliente es entre cinco y veinticinco veces más alto que el costo de retener un cliente existente (Gallo, 2014). Esto genera que las empresas se interesen en tener clientes leales. La lealtad del cliente no debe entenderse únicamente como la repetición de compras de un cliente, ya que existen situaciones que pueden generar ese comportamiento, sin que el mismo se considere leal a una firma (Renade, 2012):

- Compromisos contractuales
- Alto costo de cambiar de proveedor
- La firma tiene los mejores precios
- La relación de lealtad no es con la compañía, sino con algún empleado en particular
- La dificultad de modificar hábitos
- El cliente puede estar en proceso de buscar un proveedor sustituto.

Dicho esto, existen diversas definiciones de lealtad: Ranade afirma que la lealtad puede definirse como un cliente que a lo largo del tiempo sigue creyendo que la oferta de



producto/servicio de su organización es su mejor opción. El cliente considera que la proposición de valor se cumple y elige a la organización al enfrentarse a la decisión de compra. Según Reichheld, la lealtad es la voluntad de alguien –un cliente, un empleado, un amigo- de hacer una inversión o sacrificio personal para fortalecer una relación. Reichheld estudió cómo medir la lealtad y propuso un indicador llamado “Net Promoter Score” (NPS) que puede traducirse al español como “Índice de promotores netos”. La consultora Bain & Company elabora un listado de empresas que utilizan el NPS. Este listado no es exhaustivo, ya que el NPS es un indicador de público conocimiento que cualquier empresa puede utilizar en forma autónoma. Sin embargo, muestra que grandes empresas de distintos rubros lo utilizan. En sus estudios Reichheld demostró que la lealtad del cliente es uno de los drivers más importantes del crecimiento de una compañía (Reichheld, 2019).

En su libro “The ultimate question 2.0” Reichheld explica cómo se calcula el NPS. Todo surge en base a una pregunta a incluir en las encuestas a clientes: “De 0 a 10, ¿cuán probable es que recomiende la empresa XXX a un familiar a amigo? Donde 0 es definitivamente no lo recomendaría y 10 es definitivamente sí lo recomendaría”. En base a la respuesta, se clasifica a los clientes en tres categorías:

- Promotores: aquellos clientes que contestan 9 o 10. Son las personas que sienten que su relación con la compañía ha enriquecido sus vidas. Se comportan como clientes leales y hablan bien de la compañía. Se toman el tiempo para responder las encuestas, hacer sugerencias y críticas constructivas.



- Pasivos: aquellos clientes que contestan 7 u 8. Son las personas que sienten que obtuvieron lo que pagaron, se encuentran pasivamente satisfechos. Posiblemente no recomienden la compañía y es posible que migren fácilmente a un competidor.
- Detractores: aquellos clientes que contestan 0 a 6. Son las personas que tienen una percepción negativa de su relación con la compañía. Están insatisfechos y probablemente lo compartan con su círculo social.

Con el objeto de obtener un indicador simplificado, se calcula el NPS como la diferencia entre el porcentaje de promotores y de pasivos. Este indicador puede valer entre -100% (todos los encuestados son detractores) y 100% (todos los encuestados son promotores). Cuanto mayor sea el NPS, más satisfechos se encuentran los clientes de la empresa evaluada.

5.4 Encuestas a Clientes:

¿Como evalúan el servicio? En el gráfico 5 se detalló un comparativo de como evaluaron los clientes a Edenor con las diferentes empresas de servicios públicos:

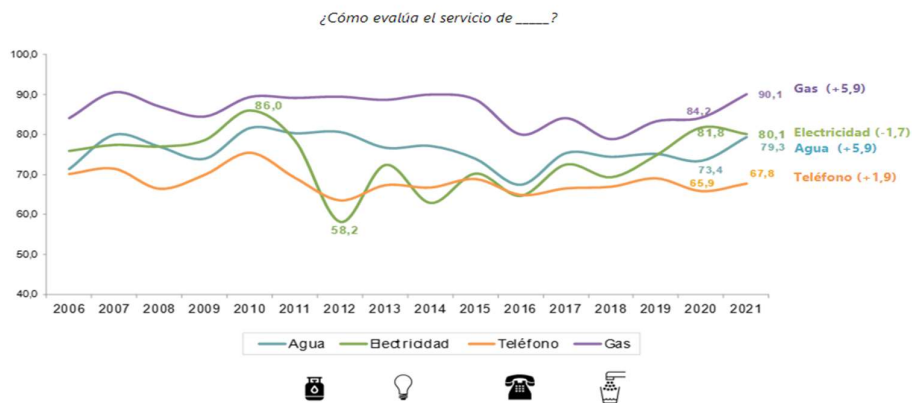


GRÁFICO 5 COMPARATIVO ENTRE DIFERENTES SERVICIOS PÚBLICOS PERIODO 2006 – 2021 * FUENTE CONSULTORA POLIARQUIA SEPTIEMBRE 2021



¿Cómo evalúa el servicio eléctrico? En el gráfico 6 se analizó cómo consideran los clientes el servicio eléctrico en general:

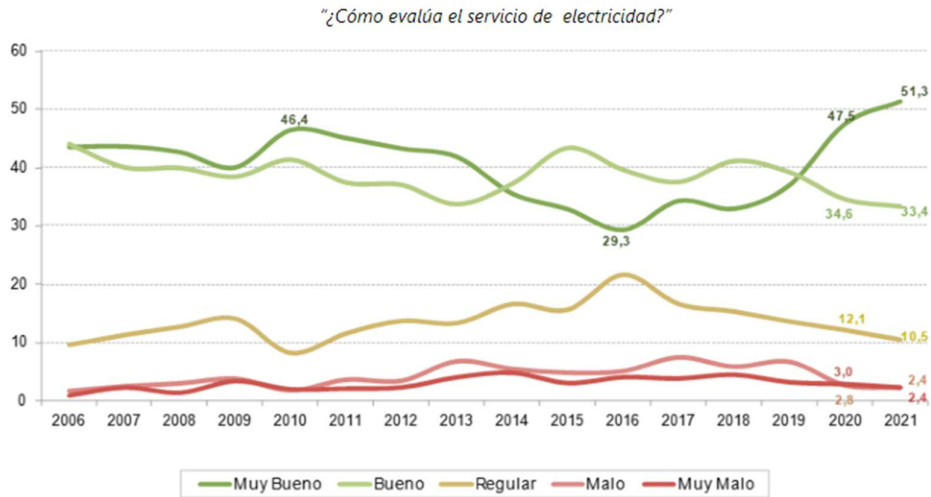


GRÁFICO 6 CONSIDERACIÓN GENERAL DEL SERVICIO ELÉCTRICO-. PERIODO 2006 - 2021* FUENTE CONSULTORA POLIARQUIA SEPTIEMBRE 2021

Detalle de los principales motivos de Insatisfacción gráfico 7:

	2019	2020	2021
Cortes de luz	63,9	63,0	54,8
Subas y bajas de tensión	7,2	5,7	19,4
Facturación excesiva/precio elevado	15,7	21,1	12,9
Otros	3,6	3,6	5,5
Problemas en la atención de reclamos	6,0	2,0	3,2
Quema de electrodomésticos	2,4	1,4	3,2
Falta de inversión	1,2	3,1	0,0

GRÁFICO 7 PRINCIPALES MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN * FUENTE CONSULTORA POLIARQUIA SEPTIEMBRE 2021



Como conclusión general los índices de satisfacción muestran una constante mejora desde el año 2016. Podemos decir que los clientes año tras año están más satisfechos con Edenor. Otro atributo que es destacable es observar que la cantidad de clientes que califican al servicio como muy malo es año tras año menor y crece el volumen de clientes que consideran al servicio como muy bueno. También podemos observar como algo trascendente que pierde algo de preponderancia el principal motivo de satisfacción/insatisfacción: Corte de servicio eléctrico; los clientes empiezan a evaluar otros aspectos a la hora de calificarnos.

Capítulo 6: Cultura Organizacional

Cada organización es única y posee sus propias características, historia, procedimientos, sistemas, visión, misión, valores, clima laboral, objetivos, etc. Todos estos elementos conforman en su totalidad la cultura. Pueden ser más o menos dinámicas pero igualmente la cultura de la organización llega a ser conocida por la totalidad de sus miembros y el entorno (Robbins, 2018). La cultura se perpetúa entonces y se acrecienta con el correr del tiempo, la organización tiende a contratar y retener a aquellas personas que parecen congeniar con sus valores, costumbres y creencias y a expulsar a aquellos que no se adaptan al ambiente de trabajo.



6.1 Tipos de culturas:

Tipos Culturales Tradicionales		Tipos Culturales Modernos
TIPO PATERNALISTA <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente amigable y familiar • Cuida que sus miembros se sientan bien • Protección a la gente ☐ Lealtad entre la empresa y la gente • Receptividad frente a las demandas de los empleados • Complacencia hacia la autoridad • Seguridad de trabajo alta • Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles 		TIPO EXIGENTE <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados • Eficiencia • Éxitos individuales / Competencia interna • Insensibilidad hacia las necesidades del otro • Interesa más el sistema técnico que el humano • Seguridad laboral vinculada al desempeño • Se cree que las recompensas son un buen método para motivar • Retribución vinculada a resultados • Se castiga a quienes cometen errores • El castigo más severo es perder el puesto.
TIPO APATICO <ul style="list-style-type: none"> • Se desea mantener las cosas como están • Se da importancia a las reglas y procedimientos • Prudencia en la administración • Interés por corregir desviaciones respecto de las normas • Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas • Frente a los errores se implementan mayores controles • Se evita el conflicto • Se subestima la necesidad de innovar • Tendencia a escribir más que a hablar • Poca comunicación. La dirección 	TIPO ANOMICO <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre y confusión • Sensación de estar a la deriva • Ausencia de objetivos y normas claras • Sólo interesa lo inmediato • Indiferencia por el desempeño de la gente • Los éxitos no son recompensados • Falta de compromiso • Pérdida del entusiasmo / Mínimo esfuerzo • Poca seguridad laboral • La preocupación general de los empleados es evitar el despido 	TIPO INTEGRATIVO <ul style="list-style-type: none"> • Gran interacción entre la gente/ trabajo en equipo • Relación de confianza y respeto • Sinergia • Interdependencia / Esfuerzo Común • Innovación / Toma de riesgos y desafíos • Alta preocupación por el desempeño individual y grupal • Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo • Se trata de aprender de los errores • Muchas reuniones formales e informales • Comunicación ida y vuelta en múltiples direcciones

(Blutman, 2007)

¿Por qué es tan importante la Cultura Organizacional? Simplemente es esencial en toda organización sin importar el tamaño, el origen y/o rubro de la misma.

Siempre está presente tácita o explícitamente en cualquier rol que se ocupe y en todas las acciones y decisiones que se toman diariamente. Muchos autores han mencionado que los análisis organizacionales han sido hechos siempre en forma cualitativa con lo cual es difícil identificar objetivamente un tipo cultural predominante a nivel general. Dado que es la cultura la que determina y condiciona comportamientos, establecerá pautas sobre las que se fundarán las estrategias, sistemas y estructuras de las organizaciones. La cultura suele estar vinculada a la visión de la empresa (hacia donde se espera llegar en el futuro);



de acuerdo a la cultura predominante será como se buscará lograr los objetivos de corto y mediano plazo para llegar a alcanzar la visión. Modificar una cultura organizacional es sumamente difícil, incluso en procesos de reingeniería por lo arraigada que suele encontrarse en todos los rincones de la organización.

EDENOR presenta rasgos tradicionales, ya sea por los valores laborales que manifiesta de índole “básicos y sociales” como también por el tipo de cultura predominante. Es un tipo de organización que en sus orígenes (SEGBA) especialmente desde la década del 80, ingresar como personal de la misma denotaba no solo, un status social, sino estabilidad y un puesto asegurado de por vida que sería perpetuado y reservado para los familiares directos una vez que se liberara esa posición en el futuro.

A lo largo de los años, se ha mantenido un estilo de liderazgo claramente paternalista - apático con baja tolerancia a la incertidumbre y alta resistencia al cambio. Las presunciones básicas indicarían que era destacable la percepción de distancia desde el centro de la organización y los ámbitos de la toma de decisiones hacia el resto de los niveles. La innovación organizacional se recibía con desconfianza y no como un proceso de desarrollo institucional. El clima laboral era bueno, existía seguridad laboral y no se efectuaban búsquedas activas en el mercado por parte de la institución para la incorporación efectiva de personal profesionalizado de las nuevas generaciones, ni siquiera en un intento por modificar rasgos culturales arraigados con programas de jóvenes profesionales. Existía excesiva prudencia en la administración, se respetaban las jerarquías y los ascensos y premios se otorgaban por antigüedad y no por desempeño. El ámbito de trabajo a nivel estructura era precario en un alto porcentaje del total de recursos



en áreas técnicas, a pesar de las renovaciones y modificaciones que comenzaron como un proceso de cambio de identidad a partir de la privatización de la empresa.

En la actualidad es una estructura rígida, con poca flexibilidad y altamente burocratizada, la administración es excesivamente conservadora a la hora de tomar decisiones, se escribe más de lo que se habla respetando las normas y reglas. Existe excesiva prudencia en la administración, se respetan las jerarquías y los ascensos y los premios se otorgan por antigüedad y no desempeño.

La cultura en los últimos años fue viviendo un proceso transformacional importante, el objetivo fue llevar a EDENOR a un tipo de cultura integrativo. Las áreas de administración, sistemas, recursos humanos y comercial empezaron a profesionalizarse e ingresaron recursos con experiencias en otras industrias. Se tradujo en la creación de nuevas direcciones como Servicios al Cliente; gerencias como la de Grandes de Clientes, Modernización y Experiencia de clientes.

Capítulo 7: La era de la digitalización

El proceso de digitalización de cara a los clientes se inició tímidamente en el año 2009. El alcance era simplemente el registro de reclamos técnicos por falta de suministro y consultas básicas administrativas. Esta implementación fue a través de los SMS en el celular. En épocas de muchos inconvenientes técnicos en la red tuvo una buena aceptación entre los clientes y fue de rápido crecimiento. Para finales del 2011 más de la mitad de los reclamos técnicos eran recibidos por este canal.



En paralelo seguían incorporándose gestiones comerciales al Call Center, pero con una baja penetración y aceptación por parte de los clientes. Se empezó con un Call Center propio, muy poco profesionalizado y sin recursos tecnológicos que acompañaran la gestión y el crecimiento de las operaciones.

Sin duda la experiencia de estas herramientas, junto con la llegada de los smartphones y el crecimiento exponencial de internet generaba la necesidad de empezar a estudiar fuertemente como digitalizábamos a nuestros clientes. Y es acá donde se empezaron a explorar nuevas soluciones.

7.1 ¿Qué hacían en otras partes del mundo las distribuidoras eléctricas?

El modelo de atención en otras partes del mundo había virado completamente, los clientes no querían ir a más a una oficina a hacer trámites o gestiones.

Basándonos en el análisis en:

- ENEL PERU: La compañía distribuidora de Electricidad más importante de Perú, con 1.500.000 clientes. Es Subsidiaria del Grupo ENEL Italia (Enel P. , 2021).
- ENEL DISTRIBUCIÓN CHILE: La compañía distribuidora de Electricidad más importante de Chile con más de 2.000.000 de clientes. Es subsidiaria del Grupo ENEL Italia (Enel, Enel Distribución Chile- , 2021).
- FLORIDA POWER: Principal distribuidora eléctrica del Estado de Florida Estados Unidos, con más de 5.600.000 de clientes. Es parte Del Grupo Nextera Energy (Power, 2021)



La transformación experimentada por estas tres distribuidoras se forjó sobre estos pilares:

- Reducir la cantidad de oficinas comerciales
- Incrementar fuertemente los canales de atención no presenciales
- Las oficinas comerciales eran relocalizadas en lugares de alto tránsito como centros comerciales / Hipermercados
- Venta de nuevos servicios
- Gestión y asesoramiento sobre energías renovables

Este cambio fue el camino que empezó a transitar Edenor. Con las limitaciones que ya hemos analizado anteriormente.

7.2 Relevamiento de las oficinas comerciales

Caso ejemplo seleccionado Oficina Moreno. En el gráfico 10 se detalló la estructura

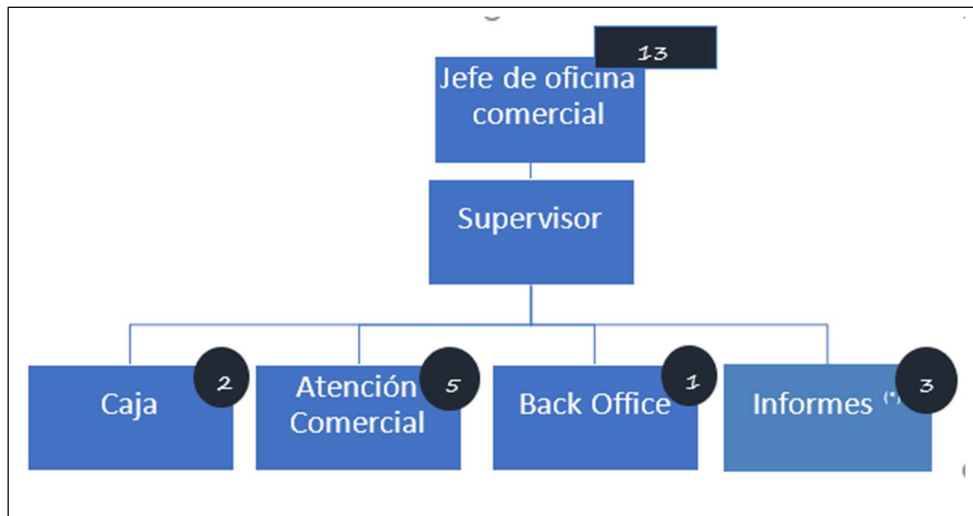


GRÁFICO 8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE OFICINA COMERCIAL – MORENO PCIA. DE BUENOS AIRES



- La dotación de la Oficina Comercial es de 13 personas, las cuales se encuentran en operación activa.
- Cuenta con una cartera de clientes total de 143.486
- La oficina posee un Sector de Autogestión compuesto por un turnero y dos terminales de impresión de Facturas.
- Asimismo, cuenta con los sectores de Atención Comercial y Cajas.

7.3 Layout Oficina Comercial:

En el gráfico 11 se puede apreciar el croquis con la estructura de la oficina comercial.

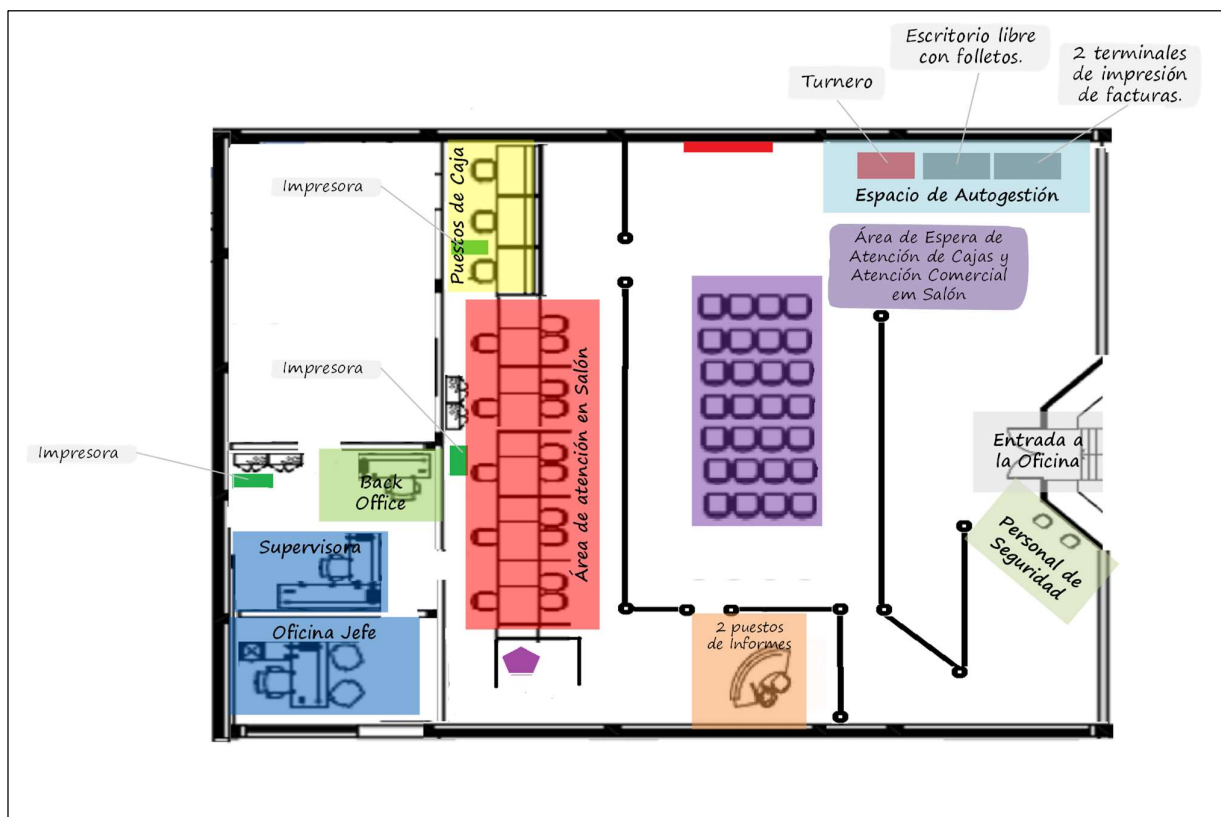


GRÁFICO 9 CROQUIS DE UNA OFICINA COMERCIAL TIPO



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

- El personal de seguridad administra el flujo de clientes que ingresa a la Oficina. Una vez que se llega a los veinte clientes en espera como se puede apreciar en las imágenes 1 y 2, el mismo personal de seguridad genera una fila en el interior de la oficina, delimitada por cintas de seguridad. En ocasiones debido a la gran cantidad de clientes se desarrollan “filas” en el exterior de la oficina. Clientes con prioridad (que no se acercan a la entrada o no son vistos por el personal de seguridad) esperan también en el exterior del local.



ILUSTRACIÓN 1 ZONA DE ESPERA



ILUSTRACIÓN 2 ZONA DE ESPERA

- El cliente es recibido por el personal de seguridad ya sea en el interior del local o en el exterior, dependiendo de la cantidad de personas que haya en espera, quien consulta el motivo de la visita, deriva la misma a Pago Fácil para realizar pago de facturas convencionales (no deriva a Edenor digital ni al Call Center en el caso de que fuera posible), y acciona el turnero tal como se puede apreciar en la imagen 3(en caso en que la visita requiera atención dentro del local).



ILUSTRACIÓN 3 PERSONAL DE SEGURIDAD DERIVANDO CLIENTES

- El día del relevamiento 55 clientes acudieron con intención de abonar facturas convencionales y fueron derivados a Pago fácil cercanos. En la imagen 4 se aprecia la ubicación de los locales de la entidad recaudadora.

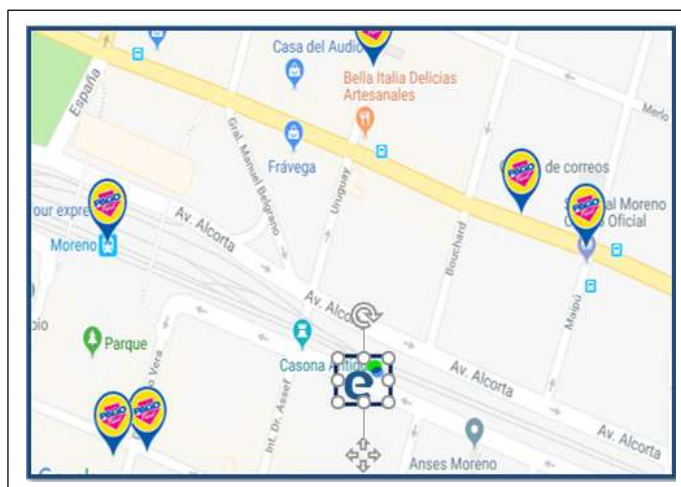


ILUSTRACIÓN 4 MAPA MORENO- PBA – PAGO FACIL

El turnero contaba con cuatro opciones: Consultas, Caja, Trámite y Prioridad tal como de aprecia en la imagen 5. Generalmente el cliente no tiene claridad respecto a que opción utilizar, por lo cual la derivación del personal de seguridad resultaba de gran ayuda. Uno



de los días del relevamiento la opción “Trámites” había sido inhabilitada pegando un cartón sobre la misma Imagen 6, por lo que todos los clientes debían pasar en primera instancia por informes para luego ser derivados a Atención Comercial.

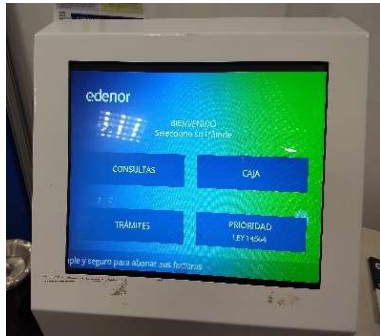


ILUSTRACIÓN 5 – PANTALLA INICIAL TURNERO ILUSTRACIÓN 6 PANTALLA TURNERO

- La señalética de cada uno de los puestos no era clara, por lo cual en muchas ocasiones generaba confusión a los clientes al momento del llamado a través de la pantalla. En la imagen 7 se puede observar como identificaban el puestop de atención.

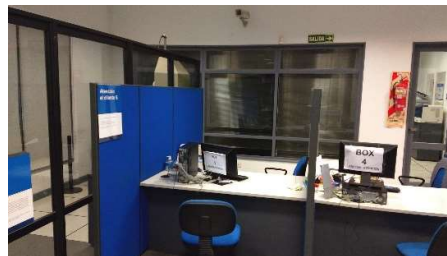


ILUSTRACIÓN 7 SEÑALÉTICA DEFECTUOSA

- El cliente podía ser derivado al espacio de autogestión que contaba con dos terminales de impresión de facturas y un escritorio con folletería. El promedio de clientes derivados a la terminal fue de 97.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

- La comunicación de este ámbito de autogestión era insuficiente. El espacio no tenía buena señalización y no expresaba claramente para que podía utilizarse ni quienes debían utilizarlo.
- Las terminales imprimían las facturas pero estas en muchas ocasiones no podían ser utilizadas por los clientes en entidades externas e incluso las propias cajas. En la imagen 8 se puede observar una de estas terminales, en uno de los laterales de la oficina comercial. Al imprimir la boleta en la terminal el código de barras salía borroso o con demasiada tinta lo que imposibilita la lectura del código de barras. Esto generaba que el cliente que intentó abonar fuera de la oficina regresara a la misma.



ILUSTRACIÓN 8 TERMINAL IMPRESIÓN DE FACTURAS

- En general tal como se observaba en las imágenes 9 y 10, existía señalética relacionada con normativas, las cuales se encontraban expuestas en folletos o papeles informativos disponibles en el escritorio libre en el sector de autogestión.



Dicha información era poco atractiva para los clientes quienes en muy pocas ocasiones la utilizaban.

- Si bien existía alguna señalética (folletos) relacionada con trámites resultaba compleja de entender en forma rápida por los clientes, con el agravante que no se encontraba correctamente expuesta.

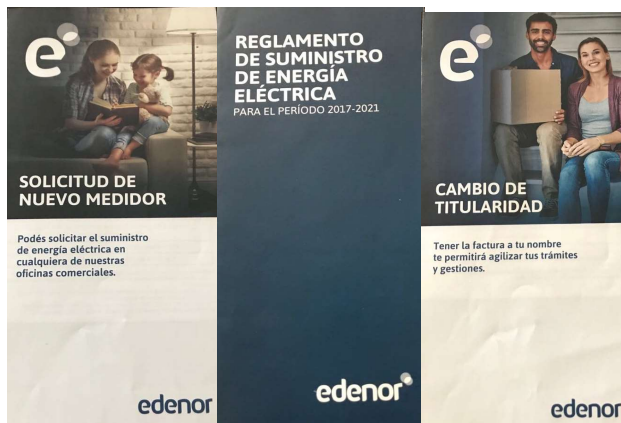


ILUSTRACIÓN 10 FOLLETERÍA Y NORMATIVA



ILUSTRACIÓN 9 FOLLETERÍA Y SEÑALÉTICA

7.4 ¿Qué ámbitos de la oficina visitaban los clientes?

Sector	Total	
Caja	52	10%
Atención Comercial	33	6%
Informes	279	54%
Imp. Facturas	97	19%
Rechazados	55	11%
Total	516	100%



7.5 Rediseño del modelo de atención en las oficinas comerciales

- Oficinas como “Puntos de Entrenamiento con Clientes”.
- Se configuraron exclusivamente por las necesidades que los clientes tienen de contacto con la compañía (visión cliente), y como plataforma de educación para un modelo de autogestión y de encuentro para la resolución de aspectos de mayor complejidad (visión compañía)
- La Oficina Comercial pasó a ser punto de encuentro principal de una zona, y quedó definida como un centro integral de atención presencial de clientes, para todos los segmentos.
- Resultó a su vez el principal centro de entrenamiento de clientes como “mejores usuarios del servicio” (mejor uso de la energía, mayor autogestión de sus propias necesidades).
- Adicionalmente podía disponerse de otras tipologías de “puntos de encuentro”, basados principalmente en la autogestión del cliente y asistencia remota o de asistencia simple en ubicaciones complementarias a las oficinas comerciales.
- La evolución de la preferencia de los clientes por los canales de autogestión permitió modificar la configuración de red, minimizando las oficinas de alta complejidad y expandiendo los “puntos de encuentro” simplificados.
- La Oficina se diseñó bajo un modelo de bloques independientes encastrables, de modo tal de facilitar su implementación de manera sencilla, flexibles y efectivas,



configurables bajo tipologías variables (desde una versión de oficina full hasta locaciones mixtos).

- Los bloques que se definieron para una Oficina Comercial fueron los siguientes:
 - Área de autogestión
 - Área de espera
 - Puestos de atención comercial
 - Puestos de atención especializada: aplicables a atención de Negociaciones y atención de Grandes Clientes (ambos puestos solo en aquellos domicilios que se justifique por cobertura geográfica)
 - Puestos de caja
 - Puesto de supervisor del salón de atención
 - Puesto de Jefe de Oficina (interno)
- Los bloques se diseñaron con criterios de eficiencia y efectividad, capaces de aportar valor a distintos formatos.
- A su vez se definieron como escalables, para permitir distintos niveles de inversión de acuerdo a la demanda de tráfico de cada “punto de encuentro con clientes”.
- Todo el diseño induce al modelo de autogestión.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

- El eje de intensidad de la operación está compartida entre los primeros cinco metros de la oficina comercial, como punto de autogestión asistida y comunicación.
- La comunicación estática y digital atrae al cliente hacia el ámbito de autoservicio, con mensajes claros de SIMPLE, AGIL, AHORA, NO ESPERE, SERVICIO, SU TIEMPO ES IMPORTANTE, LO AYUDAMOS, LE ENSEÑAMOS
- Se incorporaron videos como herramienta de proximidad y estímulo al cliente.
- La entrada pasó a ser el ámbito relevante de encuentro con los clientes, balanceamos las personas disponibles en atención comercial con los que desarrollen asistencia en autogestión.
- Los procesos fueron integralmente ejecutados por clientes, asistidos por un asesor de Edenor.
- Los asesores explicaban a los clientes con apoyo de los videos educativos (Tablet/ Celular).
- Si la necesidad de servicio del cliente no puede autogestionarse, se derivaban a los puestos de atención personalizada (comercial o caja) a través del turnero.
- Las esperas se trabajaban activamente mediante comunicación educativa en pantallas.
- Se aplicaron tecnologías de comunicación para apoyar la educación del cliente hacia la autogestión.



- La comunicación y señalética se planteó desde:
 - Ploteo de equipos
 - Cartelería y banners
 - Señalizaciones en pisos y paredes
 - Folletería
- El área de Caja se definió en base a mínimos de cumplimiento normativo.
- La cobranza de clientes se orienta a la mejor oferta de medios de pago autogestivos o mediante servicios de terceros.
- Se desalentó estructuralmente la recepción de grandes pagos, fijando un cronograma de limitación de domicilios para autorizar exclusivamente la recepción de los mismos en oficinas con sede de responsable de negociación.
- Al reducirse la carga de cobranza por caja, el puesto de cajero se limitó a pagos menores, excepto en oficinas sede de “negociación”. En este caso podía integrarse el último puesto de atención comercial para atención dual (cobros y atención comercial administrado por turnero).
- El Back Office se diseñó con criterio Omnicanal.
- La atención personalizada se resolvió modularmente.



- Se definió un nivel de atención básica (todos los segmentos en forma indiferenciada), y la posibilidad de habilitar en aquellos domicilios con masa crítica atención especializada (Grandes Cuentas & Negociaciones).
- La atención personalizada está habilitada para el cobro mediante tarjetas de crédito y débito para finalizar operaciones sin pasar por caja.
- Se estudió las experiencias claves del cliente y las se trabajaron desde la metodología de Customer Journey.
- Ello implicaba que todos los actores de los procesos involucrados se integraban y subordinaban a diseñar una solución eficiente y sustentable que satisfaga al cliente.
- Los procesos involucrados en un Customer Journey se integraron en cadenas digitales para garantizar integridad, bajo nivel de error, ausencia de papeles y trazabilidad.
- Privilegió la resolución de necesidades del cliente en Edenor Digital y el Call Center por sobre la oficina comercial y puntos de encuentro.
- Se estableció que la Compañía adopta un modelo de gobierno de las Experiencias Claves de Clientes y de sus procesos, que garantizara a los canales de atención al cliente los compromisos que asumen con los clientes.



7.6 Tecnologías que hicieron posible el cambio

- Creación del área de autogestión asistida, combinables en distintos formatos y de acuerdo a las necesidades de cada locación (pc/tablet con Edenor digital, puesto de video conferencia, teléfono, equipo de autogestión).
- Se incorporaron dispositivos de formato TAS (Terminales de Autoservicio) para integrar con tecnología desarrollada sobre red propia, de forma tal de complementar sistémicamente con la plataforma de canales de Edenor. Este tipo de equipamiento se puede apreciar en la imagen 11. Este tipo de tecnología fue utilizado en industrias tales como la bancaria.



ILUSTRACIÓN 11 TAS (TERMINAL DE AUTOSERVICIO)



Inteligencia artificial

- Incorporación de soluciones de inteligencia artificial para funciones de análisis de situaciones de clientes (consultas, resolución de reclamos, etc.).
- Completar la integración entre los aplicativos de la compañía.

Soluciones Business Intelligence

- Se diseñaron soluciones de Business Intelligence para gestionar un modelo de gobierno de la Experiencia del Cliente en canales, Customer Journeys clave y Procesos clave.
- Se combinaron objetivos, roles, prácticas y dinámicas de gestión que Edenor entiende son las correctas y las estandariza para todas sus oficinas, a fin de alcanzar resultados sustentables de desarrollo del servicio.
- Se creó un tablero de Gestión de la Oficina que se estructuró en cuatro dimensiones:
 - El crecimiento de la capacidad autogestiva del cliente
 - El servicio al cliente
 - La eficiencia operativa
 - El cumplimiento del marco normativo
- El cumplimiento de estas metas son responsabilidad primaria del Jefe, el Supervisor de la oficina y de su equipo como colectivo de trabajo



- La Región presenta su gestión mediante el cumplimiento agregado de las metas de las oficinas comerciales y otros puntos de encuentro bajo su supervisión.

Equipamiento tecnológico por oficina:



TERMINAL DE
AUTOGESTION

Terminal integrada que permite:

- impresión de facturas,
- impresión de cupones de pago,
- Impresión de check list con documentación para entregar al cliente
- Pagos con TC y TD (lector de tarjeta chip)



VIDEO WALL

Video Wall con videos educativos, a modo de ejemplo:

- Cómo leer una factura
- Cómo instalar un Pilar
- Cómo ahorrar energía



PC / TABLET CON ACCESO A
EDENOR DIGITAL

Puesto fijo para consulta del cliente con acceso a impresora, se accede a Edenor Digital desde PC o desde Tablet (encadenada, analizar) con posibilidad de chat para ingreso de consultas / reclamos, con información en videos, folletos (a modo educativo y de resolución en el momento)



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017



VIDEO
PRESENCIAL

Terminal de Videoconferencia para ser atendido por un agente comercial



TURNERO

Turnero para gestionar flujo de público en la oficina comercial

Cantidad de contactos promedio mensuales por canal:

En el gráfico 10 se puede apreciar el exponencial crecimiento de los canales digitales:

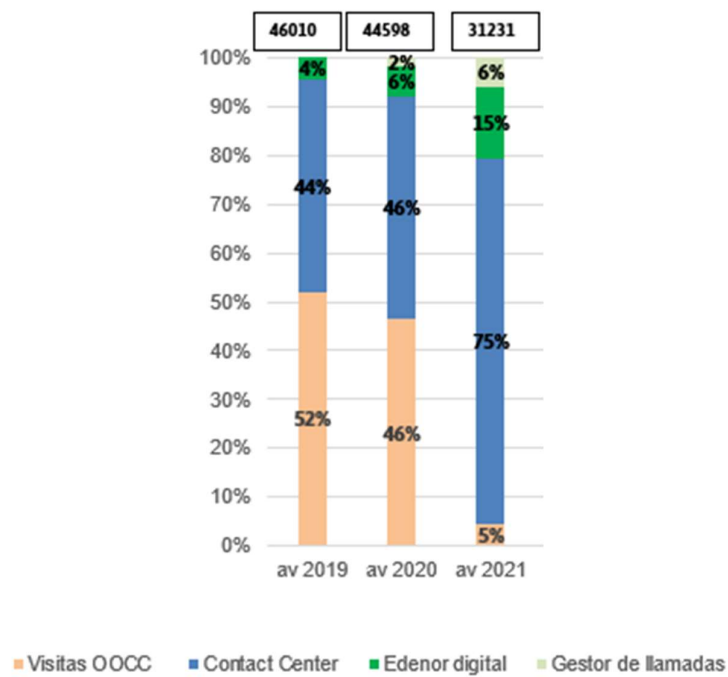


GRÁFICO 10 CANALES DE ATENCIÓN A CLIENTES PERIODO – 2019 -2021 PROMEDIO MENSUAL



Crecimiento de nuevos usuarios en Edenor Digital:

El crecimiento de usuarios en Edenor digital fue importantísimo entre 2019 y 2020, y siguió creciendo a lo largo del 2021. Esto se representó en el gráfico 11

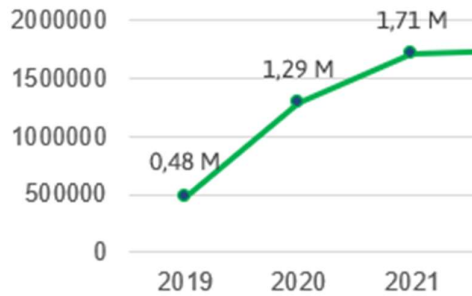


GRÁFICO 11 CANTIDAD DE USUARIOS EN EDENOR DIGITAL

Cantidad de clientes adheridos a factura digital (Gráfico 12):

El crecimiento de clientes adheridos a factura digital fue constante en el periodo 2019 – 2021 esto se ve claramente en gráfico 13. Sin embargo hay un importante potencial de crecimiento.

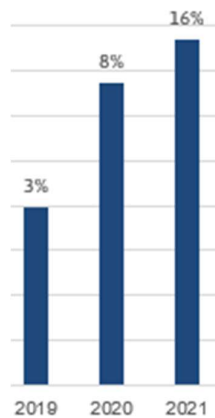


GRÁFICO 12 - % DE CLIENTE ADHERIDOS A FACTURA DIGITAL PERIODO 2019 - 2021



Porcentaje de trámites y reclamos realizados por canales autogestionables:

Los clientes fueron migrando a canales digitales para hacer sus transacciones, en el gráfico 13 se observa con claridad como fue el crecimiento 2019 – 2021.



GRÁFICO 13 – % DE TRAMITES REALIZADOS EN CANALES AUTOGESTIONABLES PERIODO 2019 -2021

Capítulo 8: Análisis de los resultados

Estos resultados demostraban que el nuevo enfoque estaba logrando los objetivos propuestos y alentaba a continuar avanzando en ese sentido, la transformación del modelo de atención daba sus primeros pasos. Era fundamental seguir en esta senda para alcanzar la transformación total del modelo de atención al cliente en Edenor. Los resultados demostraron como fue la adopción de los clientes a los nuevos procesos autogestionados y digitales. Se puede observar una curva de un crecimiento constante en la cantidad de



gestiones que dejan de ser gestionadas en forma presencial. El objetivo es poder lograr el cierre definitivo de las oficinas comerciales para finales del año 2025.

El cierre total de las oficinas comerciales nos puso por delante estos desafíos:

- Redistribución de recursos:
 - Reubicar a los recursos en puestos que fuesen necesarios con este nuevo modelo
- Cambios de tareas y de roles:
 - Transformar varias posiciones como los cajeros y los recursos de atención personalizada. Había que fortalecer el back office de gestión de clientes.
- Fortalecimiento de los equipos de sistemas e infraestructura tecnológica:
 - Para pasar a tener un rol preponderante los canales digitales, era necesario tener los equipos de TI lo suficientemente robustos para absorber la nueva demanda.
- Conseguir por parte del regulador el aval para seguir el proceso de transformación:
 - Este punto es sin duda uno de los más complejos. Manteniendo la estrategia de mostrar los resultados obtenidos, demostrando que los recursos serán reubicados y principalmente exponiendo que la satisfacción de nuestros clientes mejora, no debería darse resistencia por parte de ellos. La experiencia demostró que en el caso de las compañías de telefonía se logró y actualmente los beneficios son tangibles para los clientes, el regulador y las empresas del segmento.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

Es importante destacar que el cierre de las primeras seis oficinas comerciales de forma definitiva durante 2021 ya generó los siguientes beneficios que a lo largo de los próximos años se seguirá maximizando, resultando para las seis oficinas el ahorro anual de \$24.200.000 compuestos de la siguiente manera:

- Transporte de caudales \$ 4.500.000
- Seguridad Privada \$ 7.400.000
- Alquiler de locales no propios \$ 11.600.000
- Uniformes al personal \$ 320.000
- Pólizas de seguro y área protegida \$ 400.000
- Mantenimiento y abono de equipos \$ 200.000

Cabe mencionar que con el cierre total de las oficinas los ahorros son superiores a los 120 millones de pesos anuales , sin considerar que algunos de estos espacios podrían ser reutilizados para generar nuevos ingresos para la compañía, siendo que la ubicación de estas locaciones es estratégica.

Todos estos resultados demostraron que la meta es el cierre total de las oficinas y que el modelo es claramente escalable en el corto y mediano plazo. No es necesario mantener una atención híbrida, es decir la combinación de atención presencial y digital. Con los recursos que hoy cuenta Edenor el modelo a establecer es la atención digital de todas las gestiones.



CONCLUSION

El presente trabajo evidenció que es posible la transformación del modelo de atención en Edenor SA. Los tres pilares fundamentales fueron: procesos, personas y sistemas. Para lograr el cambio fue vital que en todas las decisiones importantes se evaluara el efecto de las mismas para el cliente, y que en la labor cotidiana ocurriera lo mismo.

La transformación total del modelo requiere de tres años, ya que demanda ajustar procesos y capacitar a los recursos humanos involucrados. La cultura organizacional fue cambiando gradualmente, a los efectos de conseguir los resultados propuestos. A modo de ejemplo se establecieron objetivos grupales y se incorporaron recursos de otras industrias tales como bancos digitales, Fintech y empresas de servicios de internet y telefonía, que tenían otra forma de interactuar y lograron, de acuerdo a las investigaciones realizadas, cerrar las oficinas comerciales definitivamente.

El proceso comercial de la compañía era complejo y con la digitalización se logró su simplificación, haciendo más amigables las gestiones, ya que los clientes visitaban las oficinas por no tener otros canales para interactuar y principalmente por lo complejo de las gestiones que se requerían. La suspensión de la atención personal al cliente generó un cambio de paradigma que fue bruscamente implementado en razón de la pandemia e implicó un ahorro de tiempo y dinero para los clientes.

Tal como se puede observar en el gráfico 2 (Evolución periodo 2010 – 2021 de la Satisfacción del Cliente), la percepción de los clientes a Edenor alcanzó un índice de satisfacción de 84,7%, desde 2016 a 2021 se incrementó en casi 15 puntos. Si bien



algunos indicadores no muestran mejoras, se realizaron muchas acciones que no tienen un efecto asociado, y que impactan positivamente en la satisfacción del cliente. Es importante mantener la capacitación continua, el monitoreo de la eficacia y la eficiencia de los procesos implementados.

En lo referido a los recursos humanos, considero que falta alinear a los protagonistas de Edenor con las estrategias de la compañía, impulsando su compromiso y reforzando el orgullo de pertenencia.

Otros aspectos a trabajar son:

- La retención de nuevos talentos
- Reforzar el posicionamiento de Edenor como una empresa que genera empleo, tecnológica y socialmente reconocida en el mercado.
- Promover el desarrollo
- Generar espacios de feedback
- Trabajar en forma permanente sobre la gestión de clima organizacional implementando planes de acción y realizando un seguimiento de los mismos.
- Fomentar la cultura del reconocimiento
- Construir relaciones basadas en la confianza
- Sentido de pertenencia

Los principales desafíos que quedan son continuar con el proceso de cierre de oficinas para los próximos tres años. Dejando para el final las oficinas comerciales full:

- Ciudad de Buenos Aires



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA 2017

- San Isidro
- San Justo
- Moreno
- Pilar

Para alcanzar lo arriba mencionado, el gran reto dentro de la compañía es el acercamiento de las partes, para lograr la aceptación total con los gremios y con el Ente Regulador. Cabe mencionar que el ENRE no se manifestó públicamente en la aceptación de estos cambios, pero en la práctica ha demostrado que se ve permeable a la necesidad de ir introduciendo ajustes en la atención al cliente

Es crucial poder avanzar en esta línea para concretar la totalidad de los desafíos transformacionales y cambios de paradigma en el modelo de atención. El cierre hasta el momento de seis oficinas a lo largo del 2021 generó más de \$ 24.000.000 de ahorro en un año para la compañía; el seguir avanzando generará beneficios en toda la estructura de Edenor y principalmente en la satisfacción de los clientes. Teniendo en cuenta estos aspectos no resulta posible mantener dos modelos de atención activos, siendo necesario continuar con el plan del cierre definitivo de la totalidad de las oficinas comerciales.

Finalmente, considero que la apuesta principal es crecer en los servicios digitales que ofrece Edenor y estar a la vanguardia de la tecnología en todo lo disponible para los clientes. Esto sumado a medidores inteligentes y una web/app enlazada online con la información del medidor en vivo, podría sumar nuevos ingresos a la compañía y la mayor de las satisfacciones a un grupo de clientes “Premium”.



BIBLIOGRAFIA

- Blutman. (2007). Modelos de cultura organizacional.
- Edenor, S. D. (2021). Cantidad de Clientes activos por Segmento. Buenos Aires.
- Enel. (2021). Enel Distribución Chile- . Obtenido de <https://www.enel.cl/>.
- Enel, P. (2021). Enel Perú. Obtenido de <https://enel.pe>.
- Gallo. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review.
- Gunther. (1999). Making TQM Work: Quality Tools for Human Service Organizations (Springer Series on Social Work) J .
- INDEC. (2010). Población AMBA . Buenos Aires.
- Kong, J. y. (2011). The customer experience: A road-map for improvement.
- Kotler. (1999). El marketing según Kotler .
- Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation .
- Mosconi”, I. -I. (2021). Informe de tendencia.
- Power, F. (2021). Florida Power . Obtenido de <https://es.fpl.com/>.
- Reichheld. (2019). NPS, Net Promoter Score y Net Promoter System . En Reichheld, The ultimate question 2.0.
- Renade. (2012). Loyalty Research Centre. Retrieved from Insight/Customer Loyalty.
- Robbins. (2018). Comportamiento Organizacional .
- SA, D. d.-E. (Dic 2021). Cantidad de Clientes activos.



- Perez Hualde A, (2017) Concesión de servicios públicos. Astrea, 2017.
- Hatum, A. (2014) Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers. Granica.
- Andrew Hawn, (Sept 2014). The Futures Company.
- Revista Forbes Digital (2021) – Net Promoter Score: La experiencia del cliente digital ya marca el norte de las empresas.
- Brunetta, H, (2019) La Experiencia del Cliente de la Estrategia a la Implementación, Paido,
- Memoria y Balance – Reporte de Sustentabilidad Edenor SA, 2019/2020/2021.