



Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Especialización en Costos y Gestión Empresarial  
Trabajo Final  
Cohorte 14°

## **“COSTEO DE 6R”**

Alumna  
Bagnis, Tatiana Gisela  
DNI 32.074.066  
Tel.: 3413617251  
email: [tbagnis@gmail.com](mailto:tbagnis@gmail.com)

Director: Julio Marchione  
Rosario, Junio de 2019

|                        |          |
|------------------------|----------|
| <b>Índice</b>          | <b>1</b> |
| Síntesis del trabajo   | 2        |
| Objetivo General       | 3        |
| Objetivos particulares | 3        |
| Introducción           | 3        |
| Desarrollo             | 5        |
| Situación Actual       | 5        |
| Marketing Relacional   | 6        |
| Modelo de las 6R       | 9        |
| Indicadores de gestión | 11       |
| Políticas              | 12       |
| Estimaciones de costos | 15       |
| COSTOS DIRECTOS        | 15       |
| COSTOS INDIRECTOS      | 17       |
| Conclusiones           | 17       |
| Bibliografía           | 19       |

## **Síntesis del trabajo**

El trabajo busca proponer un modelo de costeo por actividades para estrategias específicas de gestión de la relación con clientes, denominada en algunas empresas Customer Experience.

Se trabajará con el método del estudio de caso, siguiendo la premisa de aplicación práctica en un entorno empresarial real.

Abarca desde el diagnóstico de la situación de una empresa con la perspectiva de valor del cliente hasta la generación de estimaciones específicas que permitan identificar los costos variables y fijos, directos e indirectos de estrategias que se realizan para mensurar la relación que tiene una empresa con sus propios clientes.

El servicio sujeto a evaluación es el de Cobertura Médica.

Las estrategias están planteadas dentro del desarrollo del modelo de gestión de costo de relacionamiento del cliente a través del Modelo de las 6R, puntualmente para Retención y Recupero.

Rentabilización no se considera dentro de la evaluación, ya que la rentabilidad por clientes se mide en la relación gasto prestacional y recursos, por ser el costo principal del negocio y para ello es necesaria una estrategia enfocada a prestadores y relación con el mismo, y no es el stakeholder en el que se aborda en el presente trabajo.

En relación a Reactivación, no sería correcta su evaluación en este servicio ya que se compra es mensual forzosamente, y no esporádica o circunstancial lo que justificaría su análisis de reactivación.

Para una etapa posterior, se realizará evaluación e implementación la Referenciación, ya que según estudios el actual posicionamiento de marca y los resultados de encuestas de satisfacción de motivos de baja de servicio cobertura médica, el 70% de los encuestados manifiesta que recomendarían el mismo. Por lo tanto, existe en la cumbre estratégica la prioridad sobre los otros ejes mencionados. La necesidad de la creación de las estrategias con objetivos, indicadores, recursos humanos y materiales asignados y sus correspondientes centros de costos, permite

determinar la rentabilidad de cada estrategia y sus puntos de equilibrio a fin de evaluar la conveniencia o no de la ejecución de las mismas.

A los fines del trabajo cliente y asociado tienen el mismo significado.

Alcance de factibilidad: Factible

### **Objetivo General**

- Proponer la incorporación de un modelo de costeo por actividades para la gestión con clientes.

### **Objetivos particulares**

- Diagnosticar el vínculo empresa-cliente.
- Medir los costos de la no gestión con el cliente.
- Proponer una presupuestación anual según objetivos y planificación de la gestión relación cliente.

### **Introducción**

Customer Experience, CX o experiencia del cliente es el resultado de las interacciones del mismo con la empresa a lo largo de su relación. Para construir esta relación se utilizan diferentes técnicas basadas en servicio al cliente, control de calidad, estudios de mercado, encuestas, entre otras y tendrá que tener en cuenta el ciclo de vida en el cual se encuentra el cliente. El tipo de relación es multicanal (presencial, telefónica, virtual). Su objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, lograr su fidelización, y que el cliente sea Referenciador del servicio.

La falta de seguimiento y medición de la experiencia del cliente, genera pérdida de valor de los productos, la cual es aprovechada por la competencia.

Se toma como referencia el texto “Los costos de la fuga de valor”<sup>1</sup>, autoría del profesor Julio Marchione, donde realiza especial hincapié en la importancia de la detección de las fugas de valor, sus causas y efectos como bibliografía necesaria para el diagnóstico de la situación.

La evaluación es importante para la empresa bajo estudio, que al tratarse de ser una financiadora del servicio puesto a evaluación, la prestación de los mismos es a través de la tercerización. Por lo tanto la percepción del valor de parte del cliente se verá influenciada por este tercero. Al ser un proceso de servucción no hay márgenes para compensar el momento de verdad en la prestación efectiva del servicio, sí se pueden prevenir circunstancias que deterioren la satisfacción de las expectativas de los clientes.

En base a estadísticas de la gestión del Área 0800, que desempeña tareas de atención y gestión de reclamos de asociados, estas expectativas no se encuentran satisfechas en torno a la efectividad de la prestación.

La empresa considera que su valor agregado lo constituye la libre elección de prestadores sin embargo en el momento de verdad (uso efectivo del servicio), la calidad del mismo se ve deteriorada por la débil relación entre: prestador-empresa, dada por diversos factores. Esta relación impacta finalmente en la cartera de clientes, acelerando su caída.

Entonces, las fugas identificadas para este caso se deben a:

1. Fugas provocadas por el comportamiento de los distintos segmentos del mercado, principalmente por diferencias en la percepción de valor por parte del mercado que la empresa no ha detectado. Existe un cambio de perspectiva del consumidor de estos servicios en los que no pondera la cantidad de prestadores sino la calidad de los mismos aunque esto reduzca la oferta ya acote la libre elección.
2. Fugas provocadas por ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas. La superposición de tareas, la falta de asignación de prioridades a resolver y la multiplicidad de procesos generan esta fuga.

---

<sup>1</sup> Marchione J., Formosa, 2014.

3. Fugas provocadas por los vehículos de relación con el cliente y el consumidor. Principalmente como consecuencia de la no acción pos punto de contacto a través de la entrevista de salida de cliente.
4. Fugas de valor por el nivel de calidad de las actividades y procesos tercerizados. Mencionado anteriormente, como dependencia de la prestación efectiva del servicio contratado.

## **Desarrollo**

### Situación Actual

La empresa desarrolla sus actividades en gran parte de Argentina, con cobertura nacional pero con presencia física organizada bajo esquemas regionales, con puntos de atención personalizada y propios.

Por la cultura organizacional de la empresa, usualmente las estrategias se proponen a nivel gerencial, las que se aprueban, se planifican y se ponen en marcha primeramente para el segmento de clientes que pertenecen a la casa central, ubicada en la ciudad de Rosario, para luego alcanzar al resto del país. Para este trabajo se utilizaron los datos de la cartera de clientes del año 2018. Las propuestas son acordes al contexto financiero por el que atravesaba la empresa. No debe olvidarse que por el tipo jurídico (mutual) al cual pertenece la entidad, todas las decisiones que afectan a los asociados, deben pasar por una instancia de aprobación de los miembros del Consejo Directivo.

Se diagnostica la situación actual de la empresa, se detecta que las gestiones y acciones aisladas realizadas desde áreas específicas no logran alcanzar los niveles requeridos de retención de la cartera de los clientes.

Las estrategias departamentales no se encuentran integradas bajo un único plan, no existe un historial de contacto multicanal ni registro de conformidad o calificación de gestión de los front-end que permita medir su satisfacción.

Pérdida de la trazabilidad de gestión del cliente.

Los motivos por los cuales se categorizan las bajas de los clientes son genéricos, la encuesta de salida de cliente no tiene un formato válido.

Es más, a lo largo de la vida de la relación cliente-empresa no hay registros del deterioro del vínculo ya sea con el cliente (visto como quien es titular de la cuenta con la empresa), como con el consumidor o usuario (sea el mismo cliente o cualquier miembro de su grupo familiar que utiliza los servicios).

No se generan listas de trabajo ni segmentaciones de tipo de cliente a fin de identificar correctamente las necesidades ni las preferencias de canal de los mismos para los tipos de gestión. No así, los productos sí se encuentran segmentados por banda etaria y composición familiar y en consecuencia esto le habilita la accesibilidad a diferentes líneas de producto.

La empresa sí gestiona una política de recupero de socios dados de baja, que está basada en una estrategia financiera validada y efectiva, apoyando este argumento en la coyuntura económica.

Sin embargo la propuesta excluye aspectos de otro tipo: prestacionales, de acceso al servicios, de atención y comunicación con el asociado, entre otros. Se considera que en el proceso de decisión de discontinuar la relación comercial influye la deficiente o comunicación con el cliente y la demora o insuficiencia en la resolución de sus inquietudes y conflictos, tareas que tienen un impacto directo en la retención de los mismos.

### Marketing Relacional

El cambio de paradigma de la relación oferta y demanda hace que se transforme de la era del producto a la era de la experiencia. Los consumidores ya no eligen un bien tangible dentro de la oferta, sino que exigen que sea la oferta quien se adapte a ellos y que a la vez sea personalizado, diseñado específicamente para él. El servicio no está exento de esa exigencia, y menos aún cuando se trata de servicios vinculados a la prevención y cuidado de la salud.

La necesidad de repensar la oferta de los servicios desde desing thinking a fin de hacerlo cada vez más personalizado, requiere previamente realizar una gestión denominada customer experience que justamente nos permita conocer quienes

consumen, quien decide sobre una familia el acceso a determinados servicios y saber cual es la experiencia en el uso de los mismos.

Sin embargo, según un informe de tendencias Fjord trends 2019<sup>2</sup>, el manejo del paquete de datos de nuestros clientes está atravesando un cambio de perspectivas en el cual se da prioridad a la calidad, y no a la cantidad. Entre las tendencias, se encuentran:

1. “El silencio es oro”, sólo interactuar con los clientes cuando realmente es necesario, sin “invadirlos”. La interacción a través de canales digitales debe crearle valor al cliente y comprender su entorno, al fin de que no perciba que tiene cada vez más ruido y menos contenido.
2. “Minimalismo de datos”, qué datos necesito del consumidor para vender mis productos. Los clientes afirman que ya tenemos mucha información de ellos ya que los tuvieron que brindar cuando se adquiere el producto/servicio, no les gusta repetir datos que se presuponen insertos en la base de datos ni ampliar datos si no son realmente necesarios. El valor del dato estará en crear productos y servicios personalizados, dejando al propietario de los datos el control de los mismos, y a la empresa el rol de usuario.

Estas tendencias requieren estar disponibles “real time” a fin de generar ajustes inmediatos necesarios y que devuelva un resultado final de experiencia mejorado, entonces las iniciativas de customer experience deben estar priorizadas según la opinión del cliente.

Por otro lado, el marketing relacional permite reevaluar esta relación de la empresa con su cliente, de este análisis surge la obra de Pablo Fernández, “Las 6R del marketing”, que plantea estrategias para rentabilizar la cartera de clientes de la empresa.

Entonces para cualquiera de las acciones que se determinen a fin de gestionar y medir lo anteriormente mencionado, se necesita iniciar la implementación de un sistema de costeo y plantearse sobre cuáles de las R va a comenzar a gestionar la empresa. Este ordenamiento puede basarse en las estrategias que impacten de mayor a menor grado en el volumen de la cartera de clientes.

---

<sup>2</sup> <https://www.accenture.com/ar-es/insights/digital/fjord-trends>

Este modelo puede aplicarse a la empresa elegida como caso de estudio ya que tiene a sus clientes identificados, cuenta con una amplia gama de servicios (6 servicios orientados a personas físicas) y trayectoria; y el principal servicio que le dio origen genera el mayor volumen de facturación pero tiene un alto riesgo que es el más tercerizado.

Para la gestión comercial se hace necesario gestionar relación con sus clientes, que incluya el ciclo de vida en el que se encuentra el cliente en torno a cada servicio y cómo participa en el consumo, esto le permitirá ampliarse en tres factores orientados al aumento de los ingresos generados por cada cliente:

1. Reducción de costos para la captación de nuevos clientes.<sup>3</sup>
2. Aumento de Cross Selling por cliente y la profundización de su uso, Up Selling.
3. Incremento de tiempo de permanencia en la empresa.

Entonces las variables que representan el “volumen” de la empresa son:  
AMPLITUD, PROFUNDIDAD Y DURACIÓN.

Dada la creciente caída de clientes, el desconocimiento histórico de su percepción del valor, y la baja participación de ventas de servicios diversificados se propone trabajar sobre: Retención y Recupero, sobre el servicio: Planes de cobertura médica, que funcionan como un sistema de seguro no indemnizatorio.

Para ello, se hace necesario establecer la clasificación de los costos propios por las fugas de valor:

- Costos por remediación: deben clasificarse todas las excepciones que se gestionan en pos de una disconformidad del cliente, ya sea que se trate de una compensación en un producto o de una prestación adicional que la propia empresa debe dar, pese a no estar incluida en la oferta del servicio originalmente.
- Costos de mitigación: deben incluirse todos los costos que representan descuentos comerciales aplicados sobre precio de servicio (actualmente

---

<sup>3</sup> No aplica para esta fase de implementación ya que la R de Referenciación no se evalúa en el presente trabajo.

utilizados en política de retención de clientes) ante la potencial pérdida de los mismos.

- **Costos de prevención:** deben alcanzar a todas las campañas orientadas a la fidelización del cliente, tanto sea para promoción de beneficios adicionales al producto como de presencia de marca en zonas específicas, ya que las mismas están realizadas para permanecer en la mente del cliente y recordarle el valor de marca.
- **Costos por recomposición del flujo de ingreso:** deben incluirse los descuentos por pago en débito automático, que impactan en facturación y por ende en ingresos, pero que aseguran la cobrabilidad de las mismas y genera una reducción en el ciclo de cobros, reduciéndolo. Además, deben incluirse las acciones de bonificación sobre precio tomadas como descuentos comerciales.

#### Modelo de las 6R

Para asegurar el seguimiento de dichos costos, se genera la Matriz de Fugas, dentro del modelo Canvas. Esta herramienta permite mostrar la lógica por la cual una empresa gana dinero generando valor a sus clientes, vinculando un conjunto de elementos y sus relaciones.

Tal como lo afirma Julio Marchione<sup>4</sup>, las fugas de valor son asimiladas como la cesión de recursos al entorno, que no es compensada de ninguna manera. Con lo cual, esta apropiación del valor será recibida por otros participantes del contexto que forman parte de la cadena de valor extendida.

| <b>Fugas de valor</b> | <b>Costos ocultos</b>         | <b>Costos explícitos</b>   | <b>Costos de remediación</b>    | <b>Costos de mitigación</b> | <b>Costos de prevención</b> | <b>Composición del flujo de ingresos</b> |
|-----------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Percepción de valor   | Pérdida de imagen empresarial | Acciones de marca erróneas | Compensación de beneficio extra | Campañas de refuerzos       | Campañas de fidelización    | Descuentos comerciales sobre precio      |

<sup>4</sup> “Los costos de la fuga de valor”, Marchione Julio - Formosa, Octubre 2014

|   |   |  |   |   |  |   |
|---|---|--|---|---|--|---|
|   |   |  |   | de marca sobre valor agregado   |  |   |
| Ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas | Duplicación de procesos y tareas, incremento de costo de recursos humanos                   | Costos por ineficiencia en mano de obra por deficiente atención al cliente | Compensación en otras prestaciones                        | Recursos humanos y materiales abocados a comunicar las compensaciones | Campañas de comunicación de alcance de productos | Vouchers de descuentos para compras en servicios complementarios <sup>5</sup> . |
| Vehículos de relación con el cliente y el consumidor                        | No detección del verdadero motivo de disconformidad, no registro de resultados de encuestas | Pérdida de facturación por bajas de clientes                               | Descuentos por reingreso (clientes: de pasivos a activos) | Recursos humanos y materiales para gestión de acciones                | Campañas de retención y recuperación de clientes | Descuentos comerciales sobre precio a clientes activos                          |
| Nivel de calidad de las actividades y procesos tercerizados                 | Falta de seguimiento y contención de pacientes catástrofe <sup>6</sup>                      | Disconformidad de atención efectiva  | Excepciones para prestaciones futuras                     | Ampliación de los servicios al actual producto, manteniendo su precio | Auditorias de terreno y de seguimiento de casos  | Reconocimiento de prestaciones extras a los socios disconformes                 |

En base a la matriz anteriormente expuesta, podemos detectar los costos que se incurren con acciones reactivas, desordenadas y emergentes, sin planificación ni inclusión en una estrategia específica según objetivo que se persiga.

Por otro lado se propone incorporar a la contabilidad los siguientes puntos:

<sup>5</sup> Vouchers para compras en servicios complementarios: Farmacia, Turismo y Ayuda Económica. Indirectamente beneficia al cross selling.

<sup>6</sup> Los pacientes catástrofe son los pacientes cuya patología generan gastos prestacionales que representan la relación de Pareto, sólo que en la pirámide prestacional, representan sólo el 5% de la masa de clientes.

1. Generación de cuentas contables de costos por la no gestión con el cliente, que incluye a los costos de la no comunicación, de la demora o no gestión y de no remediación del servicios, medidos todos éstos en cantidad de cápitass y volumen de facturación de socios que manifestaron disconformidad y resolvieron su vínculo pos evento.
2. Generación de centros de costos para gestión de Retención y Recupero, parte de las 6R.

#### Indicadores de gestión

Se presentan indicadores propios de la gestión a fin de evaluarla como tal e indicadores vinculados al negocio, a fin de evitar los “silos” (síndrome de trabajo estanco departamental, que desconoce la influencia del trabajo interáreas) y medir el impacto de esta gestión en todo el negocio.

Ambos grupos de indicadores deben considerarse para gestión de Retención y Recupero

#### Indicadores propios:

- Evolución de capitas retenidas/recuperadas global.
- Días de conversión en retención/recuperadas.
- Capitas retenidas/recuperadas por zonas.
- Usabilidad de la gestión: cantidad de tareas resueltas/cantidad de contactos gestionados.

#### Indicadores vinculados al negocio:

- Cantidad de grupos retenidos/recuperados/Cantidad de grupos altas. Mensual e comparativo interanual.
- Volumen de facturación proyectada por retención/recupero: actuales, deseables y proyectables, estableciendo un nivel aceptable como base de cumplimiento de objetivo.

- Modificación de composición de cartera por estrategia downselling.

### Objetivos

- Retención: Revertir la tendencia creciente de grupos bajas versus altas. Logrando la estabilización en 12 meses. El contexto económico contrarresta la estrategia, por lo tanto se busca neutralizar ese efecto.
- Recupero: Aumentar el indicador en 2 puntos sobre la tendencia anual.

### Políticas

Seguidamente, se presentan las políticas para mapear las acciones de la retención y recupero de cartera de clientes. En sus filas se plantean grandes grupos de categorización de potenciales motivos de baja a fin de poder agrupar las acciones según afinidad. Sus columnas están separadas por la naturaleza de su origen de afiliación: Voluntarios y Obligatorios, por tipo de contratación del cliente: Individual y Corporativo.

Las acciones de gestión se propusieron en base a propuestas consensuadas en jornadas de trabajo de equipos interdisciplinarios que se realizaron con personal front end, quienes están en contacto permanente con el usuario o cliente, y a los requerimientos de las máximas autoridades de la empresa.

A su vez, éstas acciones tratan de recomponer el vínculo con el cliente, desde el punto desde el cual se originó el daño para que su percepción de experiencia se vea directamente influida.

También, se plantean acciones para la recomposición de los flujos de fondos que alcanzan a la totalidad de la cartera.

| Categorías de potencial Baja | Motivo de potencial Baja | Gestión de Retención |              |              |                 |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|-----------------|
|                              |                          | Individuales         |              | Corporativos |                 |
|                              |                          | Voluntarios          | Obligatorios | Colaboradora | No colaboradora |

| a todos: DESCUENTO POR ADHESIÓN A DÉBITO AUTOMÁTICO X 12 MESES: 10% PARA CAJA DE AHORRO - 5% PARA TC <sup>7</sup> |   |  |
|---|---|--|
| Procesos internos - Administrativos   | No recepción de factura: control de e-mail, adhesión a FL <sup>8</sup> por mail<br>No recepción de credencial: envío de credencial provisoria, verificar datos de contactabilidad<br>Error de facturación: Genera ajuste.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar comunicación del Club de beneficios. Detalle del mismo según zona de pertenencia del socio.</li> <li>2. "x" cantidad Puntos Extras en el club de beneficios.</li> <li>3. Voucher de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmacia: Descuento comercial de "x" en compras.</li> <li>• Turismo: Descuento "x" en compra efectiva o "x" cantidad de cuotas para financiación de compra.</li> <li>• Ayuda Económica: Préstamo a sola firma hasta \$10.000 o Punto extra de interés ganado por depósito en plazo fijo.</li> </ul> </li> </ol> |
| Procesos internos - Problemas de Atención al asociado   | Disconformidad de Atención en front: Marcar canal de atención (Personalizada en Delegación/Oficina/Agencia)<br><br>Telefónica D/O/A <sup>9</sup><br>Virtual D/O<br><br>Demora en trámite o reintegro<br><br>Liquidación de gastos en facturación (coseguros, débitos) |  |
| Económicos  | Aumento Cuota General<br>Aumentos por bandas de precios (Edades)<br>Asesoramiento Comercial incorrecto  | <p>Retención RGR<sup>10</sup> &lt;30%</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dowselling: oferta a plan de precio inmediato inferior.</li> </ol> <p>Retención RGR &gt;31% - Sobre plan actual</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Se ofrece precio lista vigente + Bonificación del 5% por 3 meses.</li> <li>3. Se ofrece precio lista vigente - Bonificación del 10% por 3 meses.</li> </ol>  |
| Económicos  | Incapacidad de Pago   | <p>Retención para RGR &lt;30%:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dowselling Plan de precio inferior (escalamiento de Planes)</li> </ol> <p>Para RGR&gt;31%:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Se ofrece precio lista - Bonificación del 10% por tres meses.</li> <li>3. Se ofrece precio lista - Bonificación del 10 por 6 meses.</li> </ol> <p>CHEQUEAR SI NO TIENE SUMATORIA DE APORTES, CONVOCAR A DESREGULAR AL ADHERENTE VOLUNTARIO.</p>  |
| Prestacionales  | Cobro Adicional/Coseguros   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refinanciación del monto en 3 cuotas.</li> <li>2. Generación de crédito por monto de adicional/coseguro</li> </ol>   |
| Condición de afiliación   | Comienzo de Relación Laboral (adherente) - Baja parcial por cambio de prestador   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL<sup>11</sup> - Bonificación del 20% por 3 meses.</li> <li>2. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL - Bonificación del 50% por 3 meses si mantiene a su grupo familiar.</li> </ol>  |
| Condición de afiliación   | Mayoría de edad - 21 A 26 años SIN CERTIFICADO DE ESTUDIO   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL/VOL Plan Joven (según corresponda - Bonificación del 20% por 3 meses.</li> <li>2. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL/VOL - Bonificación del 50% por 3 meses.</li> </ol>   |
| Personales  | Cambio de Residencia  | Residencia: consultar lugar de nueva residencia y ofrecer cobertura  |

<sup>7</sup> TC= Tarjeta de crédito.

<sup>8</sup> FL=Factura mensual.

<sup>9</sup> D= Delegación, O=Oficinas, A=agencias. Las dos primeras pertenecen a la estructura propia. La tercera es un sistema de franquicia.

<sup>10</sup> RGR= Relación Gasto Recurso.

<sup>11</sup> IND OBL= Individual Obligatorio. VOL= Voluntario.

|            |                   |  |
|------------|-------------------|--|
|            | Viaje al exterior | correspondiente.<br><br>Viaje al Exterior: Baja Transitoria - Marca de contacto a los 3 y a los 6 meses de baja temporal.  |
| Personales | Divorcio          | Se toma la baja parcial y se solicita/verifica teléfono de contacto del familiar a DAR DE BAJA (a fin de contactarlo).<br><br>Contactar al asociado baja parcial y ofrecer cobertura en cuenta nueva<br>1. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL/VOL (según corresponda - Bonificación del 5% por 6 meses.<br>2. Se ofrece Cobertura como titular IND OBL/VOL - Bonificación del 10% por 6 meses. |

| Categorías de Bajas  | Motivo de Baja  | Propuesta                                       | Gestión de Recupero |   |
|--|---|---|---------------------|---|
|  |   |   | Voluntario          | Obligatorios  |
| a todos: DESCUENTO POR ADHESIÓN A DÉBITO AUTOMÁTICO X 12 MESES: 10% PARA CAJA DE AHORRO - 5% PARA TC |   |   |                     |   |
| Económico  | Baja por Deuda  | CON DEUDA:<br>Bonificación sobre total de Deuda | 66%                 | 100%  |
|  | Cobro Adicionales   |   |                     |   |
|  | Incapacidad de Pago   |   |                     |   |
|  | Situación Económica   | SIN DEUDA:<br>Bonificación sobre 1RA CUOTA      | 100%                |   |
| Condición de afiliación  | No Ingreso de Aportes y Contribuciones  | OFERTA DE PLAN INMEDIATO INFERIOR               | N/A <sup>12</sup>   | MONOTRIBUTO: CONCILIACIÓN DE CUENTA CORRIENTE Y PASE A VOLUNTARIO AUTOMÁTICO.   |
|  | Baja Informada por Obra Social<br>Cambio a Otra Obra Social                           |   |                     | REL. DEPCIA. CONTROL EN AFIP DE APORTES: TRABAJA?   |
|  | Finalización de Cobertura Legal   |   |                     | SI: OFERTA OBLIGATORIO<br>NO: OFERTA VOLUNTARIO   |
|  | GENERAR MARCA PARA VOLVER A CONTACTAR A LOS 60 DÍAS DE BAJA PREVIO CONTROL AFIP Y SSS |   |                     |   |
| Fidelización de la Marca   | Cambio a otra Obra Social   | N/A   | N/A                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación de cambio de Obra Social en SSS<sup>13</sup>.</li> <li>Marca en el caso, para generación de alarma a los 8 meses de fecha de baja.</li> </ul> |
|  | Cambio a empresa de la competencia  |   |                     | CONTROL SSS DE COD O.SOCIAL: CONVENIO OK: CAMBIO PRESTADOR.   |
|  | Cambio de Empleador   |   |                     | NO OK: MARCAR PARA ALARMA A LOS 8   |

<sup>12</sup> N/A: No aplica.

<sup>13</sup> SSS: Superintendencia de Servicios de Salud, órgano de contralor de la actividad de la empresa.

|  |  | MESES   |  |
|--|--|---|--|
| Prestacional (por prestaciones o por prestador)    | Acceso a los Servicios   | Plan con Reintegros:<br>Adicional monetario de 25%, 50%, 75% hasta 100% sobre monto actual.<br><br>Plan sin Reintegros:<br>Habilitar Reintegro por única vez. |  |
|  | AMPLIACIÓN DE REINTEGRO <sup>14</sup>  |   |  |
|  | Calidad de Atención  |   |  |
|  | Cobertura de Planes  |   |  |
| Controlar datos de CBU para acreditación bancaria. |  |   |  |
| Procesos internos                                  | Disconformidad de Atención en front:<br>Marcar canal de atención: Personalizada en Delegación/Oficina/Agen cia.<br>Telefónica D/O/A<br>Virtual D/O<br><br>Demora en Trámite o reintegro<br><br>Liquidación de gastos en facturación (coseguros, débitos) | COMPENSACIÓN AL SOCIO   | 1. Reforzar comunicación del Club de beneficios. Detalle del mismo según zona de pertenencia del socio.<br><br>2. Voucher(*) de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Farmacia: Descuento comercial de "x" en compras.</li> <li>● Turismo: Descuento "x" en compra efectiva o "x" cantidad de cuotas para financiación de compra.</li> <li>● Ayuda Económica: Préstamo pre aprobado o Punto extra de interés ganado por depósito en plazo fijo.</li> </ul> |

(\*) Voucher: Los montos asignados para vouchers lo determina cada unidad de negocio, según sus políticas propias. No se debe ignorar que esta acción tracciona la venta cross selling, que está por fuera del alcance de este trabajo.

#### Estimaciones de costos

Cada una de las acciones tiene costos financieros tales como descuentos comerciales sobre facturación mensual, o compensaciones de otros servicios; y económicos, como por ejemplo downselling, que implica una modificación de la cartera de clientes a futuro.

Existen acciones generales que benefician al ciclo de cobro, garantizando su ingreso de flujos a través de la modificación del medio de pago elegido.

<sup>14</sup> Reintegro: Sistema de compensación monetaria por prestaciones no incluidas en el plan (por vía de excepción médica) o prestador no convenido. Disponible automáticamente con topes mensuales para la línea superior de servicio.

## COSTOS DIRECTOS

En el siguiente cuadro, se pueden observar los costos de fugas de valor asignados a cada estrategia de relacionamiento con el cliente.

Los costos directos de las acciones propuestas pueden asignarse a la estrategia de Retención y Recupero, ya que las mismas propuestas están vinculados directamente.

| COSTOS DIRECTOS | RETENCIÓN  | RECUPERO  |
|-----------------|--|---|
| Remediación     | Vouchers   | Reintegros excepcionales (Bonificación coseguros)   |
| Mitigación      | Bonificación coseguros.<br>Financiación coseguros.   | Financiación coseguros.   |
| Prevención      | Bonificación (descuento comercial sobre precio):<br>Condición de afiliación, 20% x 3m o 10% x 6m <sup>15</sup> . Personales, 5% x 6m o 10% x 6m. | N/A. <sup>16</sup>  |
| Recomposición   | Incentivo a la cobranza, descuentos por adhesión a DA <sup>17</sup> Económicos, RGR >31% - Bonificación 5% x 6m o 10% x 6m.                      | Descuentos por adhesión a DA <sup>18</sup> Económicos, con deuda (voluntario u obligatorio) 66% o 100% sobre deuda. Sin deuda, obligatorio: 100% o volunt 75% sobre valor de 1ra cuota. |

Downselling: el downselling no es un costo propiamente dicho, sino que es una variación de composición de cartera a futuro, ya que bajo la premisa de ajustar la oferta a las necesidades económicas del cliente y contando con productos disponibles para satisfacerlo, la oferta para contención de volumen de cartera se encuentra disponible. Podría pensarse más que en un costo, en una pérdida del

<sup>15</sup> m= meses.

<sup>16</sup> Los costos de prevención no aplican sobre acciones de Recupero, ya que son sobre acciones para volver a asociar clientes perdidos. Justamente por no realizar prevenciones se perdió el cliente, y debe hacerse un esfuerzo extra para tentarlo a volver.

<sup>17</sup> DA: Débito Automático.

<sup>18</sup> DA: Débito Automático.

actual volumen de facturación y por ende de una futura compensación de flujos de fondos futuros.

## COSTOS INDIRECTOS

1. Costos de campaña de fidelización con comunicación Club de Beneficios.
2. Costos laborales de recursos humanos para realizar la gestión.
3. Costos de infraestructura y equipos tecnológicos.
4. Costos de desarrollos incrementales en sistemas actuales o licencias e implementación de software específico.

## Conclusiones

La necesidad de reevaluar permanentemente la relación con el cliente es innegable, anteriormente podríamos referirnos a la conveniencia del cuidado del mismo, hoy en día es necesario establecer estrategias con programas y acciones que hagan al relacionamiento del mismo para con la empresa.

Otra necesidad es la de medir la evolución en el tiempo de esa relación a través de herramientas que permitan un feedback a la empresa, “leyendo” los puntos de dolor que tiene con las mismas y el surgimiento de nuevas oportunidades de brindar más y mejores servicios; y que permitan reducir sus puntos de dolor.

En torno a las conclusiones que se pueden obtener del presente trabajo, el objetivo general: “Proponer la incorporación de un modelo de costeo por actividades para la gestión con clientes” se pudo alcanzar ya que se propone un modelo para la identificación de costos originado en las estrategias propuestas. Se alcanza a proponer un esquema de costeo para medir las acciones de gestión propuestas ya que en el apartado “estimación de costos” existe una propuesta de identificación de costos directos e indirectos identificando las acciones que componen a las políticas en referencia a los Costos Directos.

En relación a los objetivos particulares se logra realizar un diagnóstico del vínculo empresa-cliente, a través de la descripción de la Situación Actual de la empresa y de la descripción que se realiza en el apartado de Marketing Relacional.

Los objetivos de medir los costos de la no gestión con el cliente y proponer una presupuestación anual según objetivos y planificación de la gestión relación cliente no se logran alcanzar.

En relación al primero de los objetivos no alcanzados considero que no se lograron ya que la empresa no utiliza la metodología de costeo por actividades, sólo asigna como costo variable al gasto prestacional y como costos fijos al resto. Este es un concepto desconocido para la gestión de la misma, se parte de esta propuesta para introducir estos conceptos dentro de la gestión empresarial de las misma.

Con respecto al segundo objetivo no alcanzado, la herramienta del presupuesto económico y financiero no se encuentra en uso actualmente, ha sido propuesta y se intentó su implementación, pero los cambios internos a nivel gerencial entorpecieron su continuidad. Por lo tanto la empresa no considera al presupuesto como una herramienta válida, como partida se incorporaron los objetivos e indicadores que se persiguen con cada estrategia.

Una vez implementado, considero que el siguiente paso es proponer la incorporación de ambos objetivos a fin de demostrar la eficiencia que lleva cada estrategia según los resultados obtenidos, la conveniencia de fijar objetivos (teniendo información histórica propia) y de asignar partidas presupuestarias a las que sean beneficiosas financieramente.

## **Bibliografía**

- Asuaga C., Silva G., Guerrero F., Coronel G., Casari M., Baldini R., Galle R., 2015, "Gestión de Empresas del Sector Servicios", Buenos Aires, Argentina, Librería Editorial Osmar D. Buyatti.
- Cartier Enrique, 2016, "Teoría General del Costo", trabajo presentado en clase de Teoría General del Costo, mayo, Rosario, Argentina.
- Marchione Julio, 2017, "Las unidades de costeo de las 6 R del Marketing", Mendoza, Argentina.
- Marchione Julio, 2014, "Los costos de las fugas de valor", Formosa, Argentina.
- Podmoguilnye Marcelo, 2017, "El costeo basado en las actividades", Buenos Aires, Argentina, Editorial Thomson Reuters La ley.