

**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING:  
SERVICIO INTRADOMICILIARIO  
SMAPA-HOGAR**

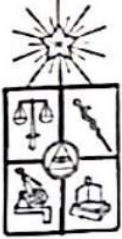
**Tesis para optar al grado de  
Magister en Administración  
- MBA -**

**Profesor Guía: Sr. Pedro Hidalgo C.**

**Alumnos: Patricio Herrada B.  
Claudio Rojas F.**

**Santiago, Abril de 2005**

(P)



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING:  
SERVICIO INTRADOMICILIARIO  
SMAPA-HOGAR”**

**Tesis para optar al grado de  
Magister en Administración  
-MBA-**

**Profesor Guía: Sr. Pedro Hidalgo C.**

**Alumnos: Patricio Herrada B.  
Claudio Rojas F.**

**Santiago, Abril de 2005**



## **INDICE**

<b>I.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA SANITARIA</b>	<b>3</b>
1.1.- Antecedentes de la Industria Sanitaria en Chile	3
1.2.- Legislación Vigente	5
1.3.- Empresas Sanitarias Chilenas	8
1.4.- SMAPA	10
1.4.1.- Presentación	10
1.4.2.- Régimen Legal y Estructura Organizacional	11
1.4.3.- Misión	13
1.4.4.- Visión	13
1.4.5.- Valores	13
1.4.6.- Objetivos del Servicio	14
1.4.7.- Lineamientos Estratégicos 2005 – 2010	15
1.5.- Resultados y Análisis del Desempeño Anterior	
Comparado con las Empresas del Sector	17
1.5.1.- Desempeño Operacional	17
1.5.2.- Desempeño Comercial y Financiero	17
1.5.3.- Utilidad y Rentabilidad	19
1.5.4.- Inversión	20
1.6.- Análisis de la Estrategia Marketing Mix de SMAPA	21
1.7.- Desempeño del Marketing Mix	24
1.8.- Proyecciones del Sector Sanitario	30
1.9.- Nuevos Negocios en el Sector Sanitario	31
1.9.1.- Negocios Institucionales	32
1.9.2.- Negocios por Actividad Económica	32
1.9.3.- Negocios Potenciales de SMAPA	34
1.10.- Desarrollo del Negocio de Atención Intradomiciliaria	
en el Segmento Hogar de SMAPA	37
<b>II.- DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DEL AREA DE NEGOCIOS</b>	<b>40</b>
2.1.- Objetivos Comerciales	40
2.2.- Objetivos Financieros	41
2.3.- Mercados Objetivos	41

2.3.1.- Introducción	41
2.3.2.- Metodología	42
2.3.3.- Recolección de la Información	42
2.3.4.- Variables de Segmentación	43
2.4.- Análisis de Resultados	49
<b>III.- DESARROLLO Y ANALISIS DEL AREA DE NEGOCIO</b>	<b>70</b>
3.1.- Servicio Intradomiciliario Segmento Hogar	70
• Análisis de Porter	71
• Análisis FODA	73
3.2.- Mercado Objetivo	75
3.3.- Posicionamiento	75
<b>IV.- FORMULACION DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>76</b>
4.1.- Introducción	76
4.2.- Estrategia de Marketing	78
4.2.1.- Conceptos Básicos Marketing Mix de Servicios	78
<b>V.- REQUERIMIENTOS DE RECURSOS, INGRESOS PROYECTADOS Y UTILIDAD ESPERADA</b>	<b>96</b>
5.1.- Estimación de Requerimientos	96
5.2.- Estimación de Ingresos	99
<b>VI.- Conclusiones</b>	<b>100</b>
<b>VII.- Bibliografía</b>	<b>103</b>
<b>VIII.- ANEXOS</b>	<b>104</b>

## **I.- ANÁLISIS SITUACIONAL INDUSTRIA SANITARIA**

### **1.1 Antecedentes Industria Sanitaria en Chile**

Los servicios sanitarios constituyen prestaciones básicas vinculadas al bienestar social, por cuanto desempeñan un papel fundamental para la salud de las personas y el adecuado desarrollo de las actividades productivas del país.

En 1989 se realizó una reestructuración completa de la industria sanitaria, la cual contempló la creación de varios cuerpos legales complementarios; La Ley General de Servicios Sanitarios (DFL N°382), que definió las reglas para solicitar y otorgar las concesiones de servicios sanitarios y las condiciones para su explotación. El DFL N° 70, que fijó las normas para determinar las tarifas de cada empresa concesionaria bajo criterios de eficiencia económica y autosuficiencia financiera, y la Ley 18.902, que creó la Superintendencia de Servicios Sanitarios fijando su estructura y atribuciones. En estos años también se promulgó la ley sobre subsidios al consumo de agua potable.

A partir de la creación de las empresas en el año 1989, éstas iniciaron un proceso de “empresarización”, orientado a generar incentivos y esquemas de operación de tipo empresarial, lo que evidentemente ha redundado en un aumento de la eficiencia y productividad de las mismas.

En términos generales se puede sostener que las empresas sanitarias operan bajo concesiones otorgadas por el Estado, lo que las compromete a entregar servicio a toda persona dentro de su área de concesión. El operador tiene derecho a explotar dicha concesión por un período de tiempo indefinido y cobrar a sus clientes por los servicios brindados.

Por su naturaleza, la explotación de las concesiones es realizada por empresas monopólicas, las cuales están reguladas por la Superintendencia de Servicios

Sanitarios SISS, la cual entre otras funciones fija la tarifa para los servicios obligatorios dentro del área concesionada.

Por su carácter monopólico, las empresas sanitarias están sujetas a la fijación de tarifas, las cuales se basan en principios fundamentales de eficiencia, equidad y transparencia.

El sistema tarifario ha sido diseñado para asegurar el autofinanciamiento de las empresas y un retorno adecuado sobre la inversión.

La fijación de tarifas se efectúa a través de un proceso de comparación de cálculos entre cada empresa del sector y la SISS, los que son realizados sobre la base de una empresa modelo optimizada, lo cual impide la institucionalización de ineficiencias y promueve el mejoramiento de la productividad por parte de las empresas. La base legal de la empresa modelo se encuentra en el artículo 27° del Reglamento de la Ley de Tarifas.

## 1.2.- Legislación Vigente

La legislación vigente que rige a las empresas sanitarias está conformada por tres cuerpos legales principales, estos son:

- Ley General de Servicios Sanitarios (DFL N° 382 de 1988) que contiene la legislación general referente a los servicios sanitarios en Chile

En Chile, el Estado otorga por tiempo indefinido las concesiones para construir y operar sistemas sanitarios en un área determinada, sin ningún costo para la compañía que lo solicita, siempre que ésta cumpla con ciertos requerimientos, tales como, por ejemplo, ser una sociedad anónima que opera exclusivamente en el negocio del agua potable y alcantarillado de aguas servidas, y llevar a cabo un plan de desarrollo para el área de concesión.

Las compañías o concesionarios de agua potable y alcantarillado son responsables de la mantención del nivel de calidad en la atención de usuarios y prestación de servicios, como también de la mantención del sistema de agua potable y de aguas residuales hasta el punto de conexión del cliente. El concesionario está obligado a proveer el servicio a cualquiera que lo requiera dentro del área de concesión. No obstante lo anterior, si el nivel de servicio establecido en el plan de desarrollo se ha alcanzado en esa área, el concesionario no está obligado a satisfacer la demanda más allá de dicho nivel.

El concesionario tiene el derecho a cobrar a los clientes las tarifas determinadas por la SISS por los servicios proporcionados, a cobrar intereses y gastos de facturación debido a pagos atrasados y a suspender el servicio a los clientes morosos.

Dentro del marco del estudio, en el D.F.L. N° 382, la restricción que podría ser calificada de mayor rigor, corresponde a aquella que define que las empresas

sanitarias deben tener giro único, es decir sus actividades deben concentrarse sólo en los servicios sanitarios, no obstante el artículo 8°, inciso segundo señala textualmente “dichas sociedades anónimas deberán constituirse conforme a las leyes del país y tendrán como único objeto el establecimiento, construcción y explotación de los servicios públicos indicados en el artículo 5° de esta ley, y demás prestaciones relacionadas con dichas actividades.

- Ley de Tarifas (DFL N° 70 de 1988) que se refiere específicamente a la legislación tarifaria del sector

El sistema tarifario de Chile se basa en los principios fundamentales de eficiencia, equidad y transparencia, habiendo sido diseñado para asegurar el autofinanciamiento de las empresas del sector de servicios sanitarios y un retorno adecuado sobre la inversión.

La fijación tarifaria se efectúa cada cinco años a través de un proceso de comparación de cálculos entre cada empresa del sector y la SISS, los que son realizados sobre la base de una empresa modelo optimizada.

Como elementos importantes y relevantes para las definiciones antes señaladas, se tienen los Planes de Desarrollo de las empresas, los que constituyen la base para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, así como definen la demanda esperada para los siguientes 5 años, previéndose las inversiones necesarias para los próximos 25 años.

- Ley N° 18.902 publicada en el Diario Oficial en enero de 1990 que crea formalmente la Superintendencia de Servicios Sanitarios

Corresponde a la de creación de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), ente público encargado de supervisar las compañías de agua potable y



alcantarillado de aguas servidas y para hacer cumplir los reglamentos en dichas actividades.

En la práctica la SISS es el máximo referente para las empresas, constituyendo el ente regulador y fiscalizador. Cabe agregar al respecto que en las modificaciones introducidas al marco regulatorio del sector a fines de 1997, se estableció un cambio en la orientación de la Superintendencia, en cuanto a fijación de estándares y aplicación de multas a las empresas que no cumplan con las exigencias impuestas.

### 1.3.- Empresas Sanitarias Chilenas

Las empresas sanitarias se clasifican por tamaño de acuerdo a la legislación vigente en tres categorías: Mayores, Medianas y Menores. Empresas menores son aquellas cuyo número de clientes es inferior al 4% del total del país; medianas si este porcentaje es igual o superior al 4% e inferior a 15%; y mayores, si es igual o superior al 15% del total de clientes a nivel nacional.

**TABLA N°1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES**

Empresa	N° Clientes 2003	Participación %
<b>Empresas Mayores</b>		
1AGUAS ANDINAS	1.331.023	35,84%
2ESSBIO	558.638	15,04%
<b>Empresas Medianas</b>		
3ESVAL	473.173	12,74%
4A. NUEVO SUR MAULE	175.535	4,73%
5MAPA	166.081	4,47%
6ESSAR	163.384	4,40%
7A. DEL VALLE	153.293	4,13%
<b>Empresas Menores</b>		
8ESSAL	146.651	3,95%
9ESSAN	118.184	3,18%
10ESSAT	115.189	3,10%
11AGUAS CORDILLERA	98.362	2,65%
12EMSSAT	70.557	1,90%
13ESMAG	42.174	1,14%
14AGUAS DECIMA	33.459	0,90%
15A. PATAGONIA AYSÉN	19.680	0,53%
16SERVICOMUNAL	18.211	0,49%
17AGUAS MANQUEHUE	3.874	0,10%
18AGUAS LOS DOMINICOS	2.961	0,08%
19COOPAGUA	2.837	0,08%
<b>Otras Empresas Menores</b>	20.030	0,54%
<b>Total Nacional Clientes</b>	3.713.296	100,00%

Fuente: Superintendencia de Servicios Sanitarios.

Como se observa en la tabla anterior, las empresas grandes y medianas concentran cerca del 70% de participación del mercado por lo que los análisis siguientes serán sobre dicho segmento.

Cabe destacar que luego del proceso de privatización vivido por el sector, solo el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Maipú, SMAPA no está controlado por privados pues es patrimonio en un 100% de la Ilustre Municipalidad de Maipú.

Su condición de “empresa pública” la hace particularmente atractiva para el análisis pues al prestar servicios sanitarios debe cumplir al igual que el resto de las empresas con la legislación sanitaria vigente, sin embargo al ser municipal posee una serie de trabas en lo referente a su operación más eficiente como el resto de las empresas del sector, endeudamiento para el financiamiento de inversiones, etc.

Su Rol Municipal, hace que cada una de sus acciones busque combinar rentabilidad y maximización del beneficio social por lo que cada nuevo negocio debe contener los requisitos antes mencionados.

## **1.4.- Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Maipú**

### **1.4.1- Presentación**

La comuna de Maipú cuenta con agua potable desde comienzos de 1920. Por esa fecha, un Decreto del Ministerio del Interior (D. S. N ° 392) hace entrega a la Empresa de Agua Potable de Santiago la administración y abastecimiento de la comuna, dado que esta compañía era la encargada de proveer el servicio.

En aquellos años, una pequeña fracción de la población central de Maipú era abastecida con agua de la Empresa de Santiago. Suministro que, debido al natural crecimiento que experimentaba la comuna y a lo reducido (sólo unas cuantas horas diarias), se hacía insuficiente. A raíz de ello, la Municipalidad de Maipú, a través del alcalde de la época, José Luis Infante Larraín, se aboca a la perforación de pozos en distintos puntos de la comuna y así conseguir el vital elemento.

Corría el año 1950 y la comuna logra el tan anhelado autoabastecimiento, gracias a la ejecución de obras locales y al empuje y dedicación de sus autoridades. Esto motivó al Ministerio del Interior a promulgar un Decreto (D. S. N ° 228 del 16 de enero de 1950) que restituía el Servicio de Agua Potable a la Ilustre Municipalidad de Maipú.

En cuanto al Servicio de Alcantarillado, hasta principio de la década del 50 era privado, en base a fosas sépticas y pozos absorbentes. Cuatro años más tarde comienzan a desarrollarse los primeros proyectos de las redes públicas, con importantes inversiones municipales en este rubro.

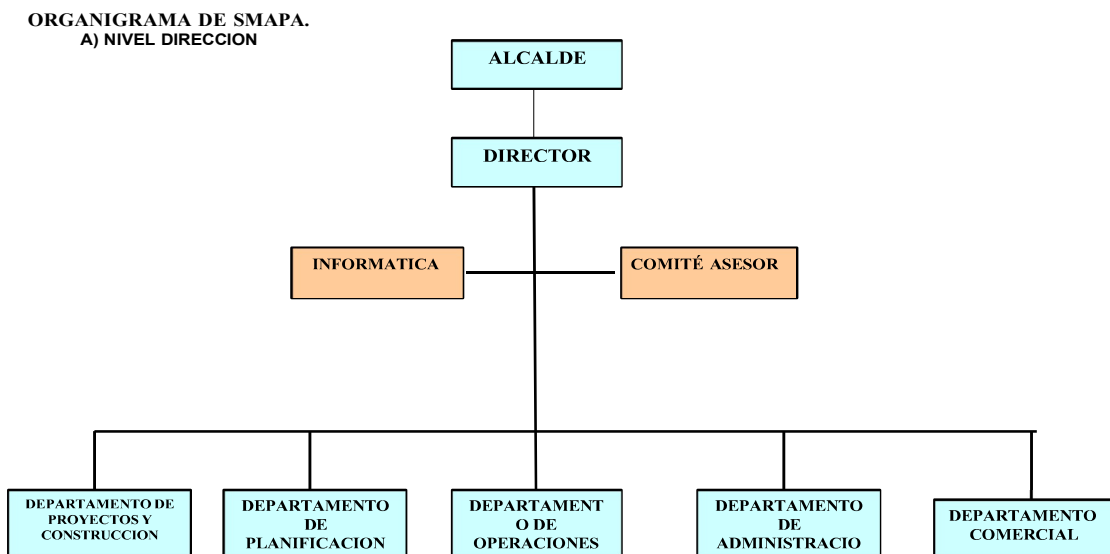
Desde entonces, y gracias a esa facultad extraordinaria, el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado experimenta un manifiesto progreso, tanto en suministro de agua pura como en evacuación de residuos (alcantarillado).

SMAPA cuenta con un universo abastecido de clientes cercano a los 170 mil, repartidos en las comunas de Maipú, Cerrillos y parte de Estación Central. Influencia que día a día aumenta gracias a la aplicación de substanciales planes de desarrollo.

#### 1.4.2.- Régimen Legal y Estructura Organizacional

SMAPA, es una Empresa Municipal, íntegramente de propiedad de la Ilustre Municipalidad de Maipú. El Servicio, en su calidad de prestador de servicios sanitarios, está sujeto a la legislación sanitaria, sin embargo al ser propiedad municipal, se rige además por la Ley N ° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y aseguran su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

La mejor forma de conocer SMAPA es a través de su organización. Las áreas de trabajo constituyen los núcleos vitales de un Servicio caracterizado por su vocación de atención y la preocupación por el desarrollo comunal.



A continuación, la descripción de funciones de cada una de sus unidades a nivel general:

FUNCION	DESCRIPCION
<b>DIRECTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder por la gestión integral del Servicio, generando resultados positivos, tanto en el aspecto financiero como en el bienestar y satisfacción de los funcionarios</li> <li>- Liderar y supervisar a los Jefes de Departamento, formando equipos de trabajo, que conduzcan al Servicio hacia objetivos comunes.</li> <li>- Coordinar acciones para implementar planes, proyectos y políticas que el Concejo defina</li> </ul>
<b>ASESOR INFORMATICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar una información fácilmente disponible, confiable y veloz, para optimizar la gestión del Servicio.</li> <li>- Crear sistemas y mantener el flujo y disponibilidad de la información, para todos los usuarios del Servicio</li> <li>- Proponer normas, políticas y procedimientos a desarrollar en el área informática</li> </ul>
<b>COMITÉ ASESOR DE AGUA POTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Director en la toma de decisiones respecto de las actividades propias de éste.</li> <li>- Supervisar la correcta ejecución de los planes y programas de desarrollo de la infraestructura sanitaria y la eficiente ejecución del presupuesto asignado</li> <li>- Coordinar y compatibilizar los requerimientos del Servicio con las políticas y directrices generales de la I. Municipalidad.</li> </ul> <p>Hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de los proyectos que ejecuta SMAPA</p>
<b>DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar la planificación del Servicio, en concordancia con la planificación estratégica de la I. Municipalidad</li> <li>- Coordinar la ejecución de los Planes de Desarrollo definidos por el Servicio para mantener la concesión y asegurar el servicio al cliente y cuidado del medio ambiente.</li> <li>- Impulsar proyectos de desarrollo de nuevos negocios relativos a la razón social.</li> <li>- Controlar y evaluar indicadores de los procesos operativos.</li> </ul>
<b>DEPARTAMENTO PROYECTOS Y CONSTRUCCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar soluciones de infraestructura , evaluando factibilidad tecnico-económico, para satisfacer al cliente</li> <li>- Lograr congruencia en los procesos de evaluación, diseño, y desarrollo de proyectos.</li> <li>- Obtener la mayor eficiencia en la ejecución de las obras de ingeniería, mediante la coordinación de personas, recursos técnicos, económicos y administrativos, para cumplir las metas trazadas por el área.</li> <li>- Asegurar la calidad de las obras, uniformando criterios técnicos, económicos y administrativos</li> </ul>
<b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar los sistemas de producción y tratamiento de agua potable, operación y control de plantas de tratamiento, para mantener los niveles requeridos por el servicio, cumpliendo con las normas de calidad, optimizando los recursos.</li> <li>- Controlar la ejecución de programas de mantenimiento preventiva en los equipos de producción y distribución de agua potable y de recolección de aguas servidas.</li> <li>- Asesorar a la Dirección en la implementación de procesos de mejoramiento de la infraestructura, con información actualizada de redes, sistemas de tratamiento e infraestructura sanitaria domiciliaria</li> </ul>
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar venta de los productos y servicios que el Servicio entrega en la Comuna, generando nuevos negocios y procurando la satisfacción de sus clientes, a través de una óptima calidad de servicio</li> <li>- Generar pautas de criterios comerciales homogéneos y coherentes en términos de políticas, metas, objetivos y programas a las oficinas periféricas.</li> <li>- Entregar lineamientos específicos internos al área comercial, realizando control, evaluación y re-orientación para cada uno de los proyectos en ejecución.</li> </ul>

En la actualidad, SMAPA cuenta con 262 empleados, que desempeñan sus labores con el único objetivo de entregar un servicio de excelencia a sus clientes.

#### **1.4.3.- Misión de SMAPA**

Como empresa de servicios sanitarios municipal, su misión es contribuir al desarrollo y calidad de vida de todos los clientes, actuales y potenciales, proporcionando el servicio de agua potable, alcantarillado y atención de clientes con eficiencia, moderna tecnología y personal capacitado. Todo sobre la base del cumplimiento de las normas ambientales vigentes, optimización de los recursos y maximizando la rentabilidad de manera de ser sustentable en el largo plazo.

#### **1.4.4.- Visión de SMAPA**

Queremos ser una herramienta eficaz para la prestación de servicios de agua potable, que en permanente crecimiento, promueva el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad siendo reconocida por su aporte y compromiso al desarrollo comunal alcanzando la identificación de sus funcionarios con los valores y principios que nos mueven.

#### **1.4.5.- Valores de SMAPA**

- **Honestidad:** En razón de la labor encomendada a SMAPA, un pilar fundamental es la transparencia en la función personal de quienes lo integran, en el manejo de recursos técnicos, materiales y financieros
- **Responsabilidad:** La responsabilidad en el desempeño de sus funciones es un compromiso irrenunciable del personal y del quehacer de la empresa

- Calidad: Tenemos como consigna permanente el brindar servicios de la mayor calidad
- Trabajo en equipo: Estamos empeñados en que nuestros logros sean resultado del esfuerzo y trabajo en equipo de todo el personal
- Espíritu de servicio: En cada uno de los que integran el servicio, existe el compromiso personal de dar lo mejor de si mismo

#### **1.4.6.- Objetivos de SMAPA**

- **Objetivo General**

El objetivo del Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Maipú es posicionarse como un prestador de servicios sanitarios líder en su área, mediante la obtención de niveles de excelencia en las diferentes etapas del servicio otorgado a los clientes, buscando para el año 2005 alcanzar el lugar N°10 en la encuesta de percepción de calidad elaborada cada año por la Superintendencia de Servicios Sanitarios dado que en la actualidad ocupamos el lugar 17 entre 19 empresas

- **Objetivos Comerciales**

- a) Incremento de los ingresos en un 10% para el año 2005, producto de una adecuada gestión de recaudación focalizada en mejorar los niveles de morosidad producto de la implementación de programas de disminución de deudas y convenios de condonación.
- b) Aportar al incremento del 10% de ingresos vía generar nuevas formas de ingreso, aportando con el desarrollo de nuevos negocios, mediante una apropiada difusión de sus potencialidades como lo es el negocio de la atención intradomiciliaria, el cuál debiera contribuir en una primera etapa



con el 1% de los ingresos del servicio, aproximadamente 150 millones de pesos anuales.

- **Objetivos Operacionales y Financieros**

- a) Reducción de las pérdidas producto del agua no contabilizada (A.N.C.) a un 35%, lo cual constituye mermas para la compañía
- b) Disminución de costos unitarios de operación y de Administración y ventas en un 5%

#### **1.4.7.- Lineamientos Estratégicos 2005-2010**

- a) Desarrollar un programa de aumento significativo de ingreso para el Servicio:
  - Programa evaluable de búsqueda y desarrollo de nuevos negocios
  - Analizar oportunidad de venta de excedentes de agua
  - Ampliar el territorio operacional aprovechando el crecimiento del sector inmobiliario producto de las modificaciones del plan regulador metropolitano
- b) Aumentar la eficiencia, reduciendo costos unitarios de operación y gastos de administración y venta:
  - Intensificar programa de reducción de pérdidas enfocado a la evaluación económica de las acciones a desarrollar
  - Desarrollar un efectivo control de gastos de administración y ventas
  - Análisis comparativo permanente con los indicadores económicos con respecto a otras empresas sanitarias

- c) Establecer una política efectiva de gestión de recursos humanos al interior de la empresa:
- Integrar a los funcionarios municipales con la visión del Servicio y sus desafíos estratégicos
  - Desarrollar una cultura de innovación y creatividad dentro del Servicio
  - Promover y mantener un adecuado clima laboral con relaciones laborales adecuadas dentro del Servicio
- d) Mejorar significativa y verificablemente la satisfacción de los clientes y superar los estándares de calidad del servicio:
- Consolidar la calidad del servicio ofrecido asegurando mecanismos que permitan garantizar el cumplimiento y superación de los estándares definidos
  - Mejorar la satisfacción del cliente elevando la importancia de los indicadores de percepción de los clientes para la gestión
  - Difundir e involucrar a todo el personal con los indicadores de calidad
- e) Promover una efectiva vinculación y liderazgo del servicio a nivel de las diferentes instancias comunales:
- Desarrollar una activa gestión de vinculación de SMAPA con la comunidad, que de cuenta de las contribuciones que el Servicio ha tenido y tendrá para el desarrollo comunal
  - Identificar los proyectos relevantes en los que SMAPA puede hacer aportes significativos, definiendo la forma de participar en nuevos desafíos
  - Reforzar la capacidad del Servicio para entregar su opinión técnica respecto de temas relacionados con el uso del recurso agua

## **1.5.- Resultados y Análisis del Desempeño Anterior comparado con las Empresas del Sector**

### **1.5.1.- Desempeño Operacional**

El abastecimiento de agua potable se obtiene a partir de 123 sondajes (pozos profundos) distribuidos en todo el territorio operacional. Para la regulación del sistema, se utilizan 22 estanques elevados capaces de garantizar una presión adecuada al sistema.

La producción de agua potable alcanzó un crecimiento del orden de 3%, respecto del año 2002, sin embargo no toda el agua producida llega a ser facturada debido a las pérdidas producidas por roturas y filtraciones en las redes de distribución y problemas en la medición de los consumos.

Durante el año 2003, las pérdidas de agua del sector alcanzaron un 32,1%, en el caso de SMAPA el año 2003 fue del orden de 43,2% principalmente producto de la antigüedad y materiales de las obras de los sistemas de agua potable, principalmente las conducciones y redes de distribución así como problemas en la facturación asociados a la micromedición (medidores). Por lo anterior el servicio se encuentra desarrollando un programa masivo de cambio de medidores así como fuertes inversiones en reponer y reforzar las redes de agua potable más antigua.

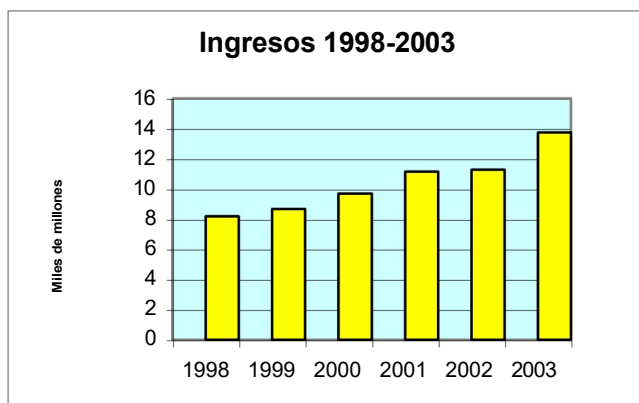
### **1.5.2.- Desempeño Comercial y Financiero**

- **Ventas**

De manera constante, ha aumentado sus ingresos de explotación, producto del alza en las tarifas y una mejoría en la gestión de cobros, principalmente

relacionado con la optimización del programa de cortes de agua por no pago y la puesta en funcionamiento de la oficina de pago móvil.

### Grafica N°1 Evolución de los Ingresos 1998-2003



Fuente: Memoria SMAPE 1998-2003.

Comparando el período reciente, año 2003 versus el 2002, los ingresos se incrementaron en un 17.8%. Para el sector, los ingresos experimentaron un aumento en el mismo período de un 8.1%.

### TABLA N° 2 INGRESOS DE EXPLOTACION (MILES DE PESOS): 2002-2003

Empresa	Ventas (M\$)		Variación (%)
	2003	2002	
<b>Empresas Mayores</b>	<b>202.404.778</b>	<b>183.684.962</b>	<b>10,20%</b>
1AGUAS ANDINAS	142.347.615	129.424.332	10,00%
2ESSBÍO	60.057.163	54.260.630	10,70%
<b>Empresas Medianas</b>	<b>116.144.849</b>	<b>107.727.455</b>	<b>7,80%</b>
3ESVAL	55.207.626	50.889.907	8,50%
4ESSAR	13.978.023	14.016.133	-0,30%
5A. DEL VALLE	16.807.667	15.371.443	9,30%
6SMAPE	15.148.067	12.858.236	17,80%
7A. NUEVO SUR MAULE	15.003.466	14.591.736	2,80%

Fuente: Superintendencia de Servicios Sanitarios.

El mayor incremento de SMAPA se explica básicamente por una adecuada gestión de deudores así como los incrementos de tarifas producto del cobro por los servicios de tratamiento de aguas servidas, dado que entraron en operación las correspondientes Plantas de Tratamiento.

### 1.5.3.- Utilidades y Rentabilidad

El resultado neto muestra una tendencia ascendente desde 2002 hasta el año 2003, aumentando durante este período sus resultados netos sobre un 8%, destacándose que todas las empresas muestran un mejoramiento de sus resultados netos en el período de análisis

**TABLA N° 3 RESULTADO NETO DE EMPRESAS SANITARIAS**

Empresa		Utilidad Neta (Miles \$ Dic 2003)	
		2003	2002
<b>Empresa Mayores</b>		<b>79.814.640</b>	<b>70.217.408</b>
1	AGUAS ANDINAS	59.659.155	54.653.257
2	ESSBÍO	20.155.485	15.564.151
<b>Empresas Medianas</b>		<b>23.036.202</b>	<b>21.799.722</b>
3	ESVAL	12.796.321	12.596.105
4	SMAPA	5.144.311	3.637.397
5	ESSAR	2.975.536	2.921.425
6	A. DEL VALLE	4.449.335	4.726.073
7	A. NUEVO SUR MAULE	-2.329.301	-2.081.278

Fuente: FECUS.

Respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio, han aumentado para el período de análisis en promedio un 12.1%, principalmente por el aumento de las utilidades.

## TABLA N° 4 RENTABILIDADES SOBRE PATRIMONIO DE EMPRESAS SANITARIAS

Empresa		Rentabilidad/Patrimonio	
		2003	2002
<b>Empresa Mayores</b>		<b>14,90%</b>	<b>10,50%</b>
1	AGUAS ANDINAS	17,10%	11,30%
2	ESSBÍO	10,80%	8,50%
<b>Empresas Medianas</b>		<b>7,50%</b>	<b>7,40%</b>
3	ESVAL	7,30%	7,30%
4	SMAPA	26,20%	20,60%
5	ESSAR	8,50%	8,40%
6	ESSCO	10,20%	11,10%
7	A. NUEVO SUR MAULE	-7,10%	-7,20%

Fuente: FECUS.

### 1.5.4.- Inversión

Por su parte, los niveles de endeudamiento y de inversión realizada en la última década aumentaron también en forma significativa. Así, se pasó de niveles de US\$ 79 millones promedio en la década del '80 a montos de US\$ 184 millones en los últimos cinco años. En la Tabla N°12 se pueden apreciar las inversiones proyectadas hasta el 2014.

## TABLA N°5 INVERSIONES PROYECTADAS EN EL SECTOR SANITARIO

Inversiones totales proyectadas en el período (U.F.)					
Empresa		2004	2005-2009	2010-2014	Total
<b>Empresas Mayores</b>		<b>2.640.177</b>	<b>15.219.161</b>	<b>6.693.751</b>	<b>24.553.089</b>
1	AGUAS ANDINAS	1.768.736	11.444.062	4.398.278	17.611.076
2	ESSBIO	871.441	3.775.099	2.295.473	6.942.013
<b>Empresas Medianas</b>		<b>4.252.565</b>	<b>4.008.628</b>	<b>5.271.872</b>	<b>13.533.065</b>
3	ESVAL	1.313.646	2.231.814	4.044.751	7.590.211
4	SMAPA	186.139	671.175	316.693	1.174.007
5	ESSAR	2.205.834	707.640	514.579	3.428.053
6	ESSCO	44.590	212.567	106.289	363.446
7	A. NUEVO SUR MAULE	502.356	185.432	289.560	977.348

Fuente: FECUS.

## **1.6.- ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING DE SMAPA**

### **1.6.1.- Objetivos**

Aumentar la rentabilidad del servicio mediante el incentivo del consumo en forma responsable, de manera que represente un beneficio para la comunidad.

Generar nuevas formas de ingreso, aportando con el desarrollo de nuevos negocios, mediante una apropiada difusión de sus potencialidades.

Posicionarse como una servicio líder en su área, mediante la obtención de niveles de excelencia en las diferentes etapas del servicio otorgado a los clientes.

Promover al interior del servicio el estilo y valores propios de una organización orientada al cliente, de manera que se hagan comunes a todo el personal que trabaja en ella.

Proyectar la imagen de SMAPA como organización capacitada para liderar temas relacionados con su actividad y la influencia que ésta tiene a nivel comunal.

### **1.6.2.- Análisis del Marketing Mix**

- **Precio**

Dado que las tarifas de Agua Potable son fijadas por la Superintendencia de Servicios Sanitarios, no existe una estrategia para este punto

- **Producto**

Lo primero es definir los productos o servicios que presta SMAPA, ellos son servicio de Agua Potable y servicio de Alcantarillado. Los esfuerzos en este punto

se han centrado en el agua potable, buscando posicionar el concepto de “**SMAPA fuente de vida**”.

La calidad del agua es muy relevante para los clientes dado que cualquier duda sobre la misma afectará fuertemente la imagen del servicio y la percepción de la comunidad. Por lo anterior constantemente a partir de boletines que se adjuntan a la boleta se informa acerca del proceso de potabilización y los rigurosos controles de calidad antes de distribuirla a sus hogares.

Buscando una característica diferenciadora capaz de crear valor a los ojos de nuestros clientes, se ha buscado asociar la ingesta de agua potable a una serie de beneficios propios de una vida saludable, resaltando su origen subterráneo, contenido de sales y nutrientes beneficiosos para el organismo tales como el Calcio que contribuye en la síntesis de huesos y dientes, desempeñando un papel importante en procesos nerviosos, musculares y coagulación sanguínea.

Desde una mirada integradora, considerando el producto como la prestación de servicios sanitarios, la estrategia ha sido incorporar tecnología de punta con objeto de prestar un servicio de una mayor calidad en el menor tiempo posible. Es así como a través de un servicio de asistencia técnica 24 horas se han reducido los tiempos de respuesta y ha aumentado el grado de satisfacción de los clientes disminuyendo el número de reclamos por trabajos de emergencia no ejecutados.

- **Plaza**

Considerando que el agua potable se distribuye a través de matrices de agua, siguiendo parámetros técnicos y no de marketing, el análisis de esta variable se efectuó en relación a los centros de pago y servicios.

Como una manera de satisfacer el constante aumento de clientes por efecto del explosivo crecimiento de la comuna de Maipú en los últimos 10 años, y la



obtención de niveles de excelencia en la atención orientado al cliente, el servicio ha inaugurado una oficina comercial en la comuna de Cerrillos y firmado diferentes convenios con centros de pago y supermercados de la comuna con objeto de acercarse a sus clientes. Las ubicaciones han sido seleccionadas de manera estratégica en función de las densidades poblacionales, comportamiento de pago, etc., cuyo objetivo principal es descongestionar la oficina central que concentra el mayor número de pagos.

Otra innovación en este ámbito ha sido la entrada de operación de una oficina de pago móvil, que de acuerdo a una ruta informada previamente a los clientes, se localiza en sectores altamente poblados.

- **Promoción**

La percepción de los clientes respecto al comportamiento del servicio con el medio ambiente y su contribución a mejorar la calidad de vida de la comunidad es fundamental para generar una mayor disposición al pago en este tipo de industria. De igual manera la relación con el organismo regulador es fundamental para mantener una relación más facilitadora y menos fiscalizadora.

Por lo anterior, el servicio ha centrado la promoción en los siguientes aspectos fundamentales:

- Campañas educativas, ruta del agua, visita plantas de agua potable, día del agua, etc.
- Campañas para el uso correcto del agua y sistema de alcantarillado
- Instalación de juegos de agua con el logo del servicio
- Realización de capacitaciones en conjunto con la Superintendencia de Servicios Sanitarios
- Mensajes institucionales tanto externos como internos, que destaquen los proyectos desarrollados y los logros alcanzados

## 1.7.- Desempeño Marketing Mix

Como una manera de medir el grado de satisfacción de los clientes, la Superintendencia de Servicios Sanitarios efectúa cada año una encuesta que refleja la evaluación que hacen los clientes de la calidad del servicio que brindan las empresas del sector, enfocado básicamente en lo que se refiere a Precio, Producto y Servicio.

A continuación, un resumen de los aspectos relevantes de la última encuesta, elaborada el año 2003 en conjunto con el Departamento de Sociología de la Universidad de Chile para una muestra de 100 clientes. Todos los gráficos y tablas a continuación fueron extraídos de dicho estudio.

### TABLA N° 6: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA SANITARIA Y SUS SERVICIOS

(Porcentaje)

	Mención espontánea	Mención asistida
Agua potable	99.0	100.0
Alcantarillado	63.0	95.0
Tratamiento de aguas servidas	8.0	42.0
Otros		1.0

Nota: % superior a 100 por respuesta múltiple

Se observa que el “top of mind” de SMAPA en agua potable es prácticamente un 100%, toda vez que la comunidad se identifica claramente con la prestación por parte del Municipio, sin embargo se hace necesario reforzar el concepto y la importancia de los servicios de alcantarillado y tratamiento. Durante el último año, se han desarrollado diversas actividades con la comunidad con objeto de crear identificación de SMAPA con la comuna de Maipú, situación que en agua potable se ve reflejada satisfactoriamente.

## TABLA N° 7: PERCEPCIÓN DE LA NATURALEZA DEL AGUA POTABLE

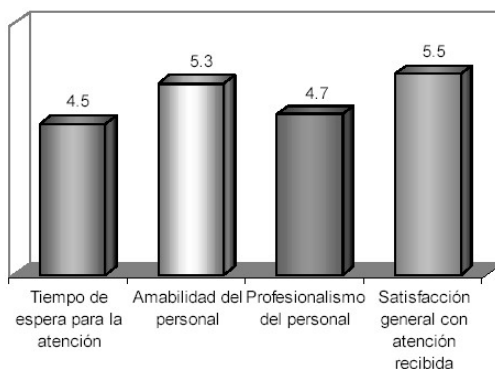
(Porcentaje)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe / no responde
El agua potable es un elemento cuyo acceso no se le debe negar a nadie	42.0	55.0	2.0			1.0
El agua potable es un bien por el cual se debe pagar un determinado valor	14.0	50.0	32.0	2.0	1.0	1.0
Para que el agua sea potable alguien tiene que producirla	21.0	76.0	2.0			1.0

Se observa que existe conciencia por gran parte de los clientes que se debe pagar por el agua y que su producción tiene un costo que justifica la tarifa.

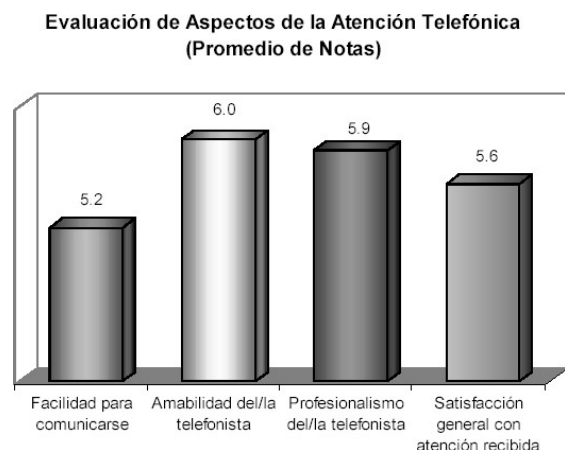
## GRAFICO N° 2: ATENCIÓN EN OFICINAS COMERCIALES

Evaluación de Aspectos de la Atención en Oficinas  
(Promedio de Notas)



Se observa aspectos deficientes en lo referente a los tiempos de espera y la capacitación del personal que es una de las debilidades propias del servicio público. Se destacan como fortalezas la amabilidad del personal y la satisfacción de los clientes por la atención prestada, lo que da una fortaleza a SMAPA pues cada requerimiento es atendido y valorado por los clientes pudiendo ser interpretado como una señal positiva respecto a la incursión en nuevos servicios que representen oportunidades de negocios.

### GRAFICO Nº 3: SERVICIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA



Para remediar la debilidad en el tema de comunicación con los clientes, durante el año 2003 SMAPA puso en operación un moderno Call Center, con atención 24horas los 365 días del año. Nuevamente como fortaleza se destaca la amabilidad, situación que claramente deja ver que los clientes valoran la manera de canalizar sus inquietudes pues confían que SMAPA dará una adecuada solución a sus problemas pudiendo ser interpretado como una señal positiva respecto a la incursión en nuevos servicios que representen oportunidades de negocios.

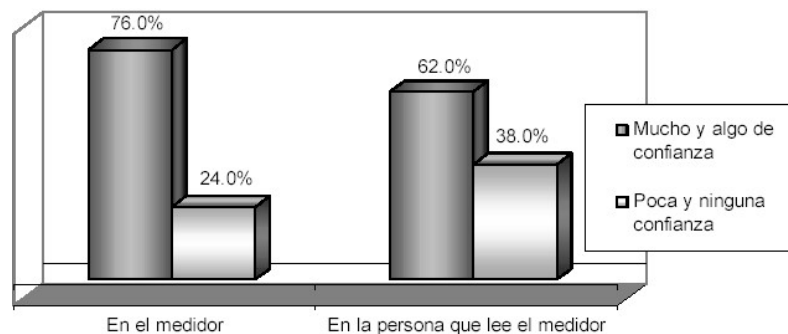
#### E) Cobro de la Cuenta

Respecto a la frecuencia con que se lee la boleta, el 57% lo hace siempre y el 35% a veces. Por lo anterior, la boleta puede ser utilizado de manera estratégica para el diseño de una estrategia de comunicación. Por lo tanto, si SMAPA explora la posibilidad de desarrollar nuevos negocios a través de la prestación de nuevos servicios sanitarios a sus clientes, la boleta puede ser utilizada como un medio de comunicación directa, para dar a conocer nuevos productos y servicios, toda vez que cuente con información sobre las bases de clientes que faciliten la segmentación que permite enviar información de interés a cada segmento.

En lo referente a la confianza en el cobro, la percepción de los clientes a errores en la facturación se inclina en mayor medida hacia la desconfianza en la lectura más que en el medidor mismo.

#### GRAFICO N° 4: CONFIANZA EN EL COBRO DE LA CUENTA

Confianza en la Lectura del Consumo por Parte de la Empresa  
(Porcentaje)



Del universo de reclamos producto de la facturación, la mayor parte de los clientes asume errores en la lectura o el medidor, sin embargo al ser estudiados cada uno de los casos se ha podido descartar dichos eventos y comprobar en terreno que los elevados consumos se deben a fallas o mal funcionamiento de las redes interiores o artefactos sanitarios de los hogares en estado defectuoso que de manera silenciosa abultan el consumo pues no son reparados. De acuerdo a lo expresado por la mayoría de los clientes, no tienen a quien recurrir para que les solucionen el problema pues no les da confianza el maestro recomendado o no pueden afrontar el pago inmediato de la reparación.

#### F) Pago de la Cuenta

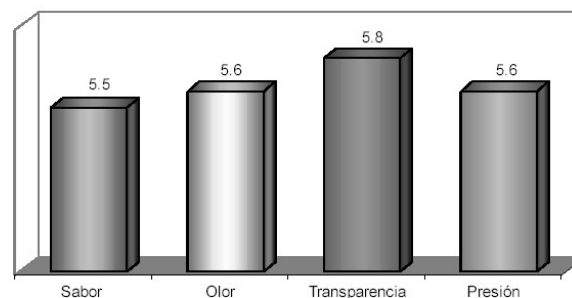
El 50% de los clientes utiliza las oficinas comerciales, el 48% centros de pago y solo el 2% de los clientes utiliza el sistema de pago automático de cuentas, siendo necesario fomentar esta última opción con objeto de disminuir los tiempos de espera en las oficinas comerciales. En este contexto, durante el año 2004 se ha

puesto operación el pago a través de la página de internet del servicio así como una oficina de pago móvil y convenios con bancos.

Si consideramos que cerca del 50% de los clientes paga en las oficinas comerciales, éstas pueden ser utilizadas para un mejor contacto con los clientes con objeto de detectar necesidades insatisfechas y ofrecer nuevos servicios que representen oportunidades de negocios no exploradas.

## GRAFICO Nº 5: CALIDAD DEL AGUA

Evaluación de Aspectos de la Calidad del Agua que Recibe en su Hogar  
(Promedio de Notas)

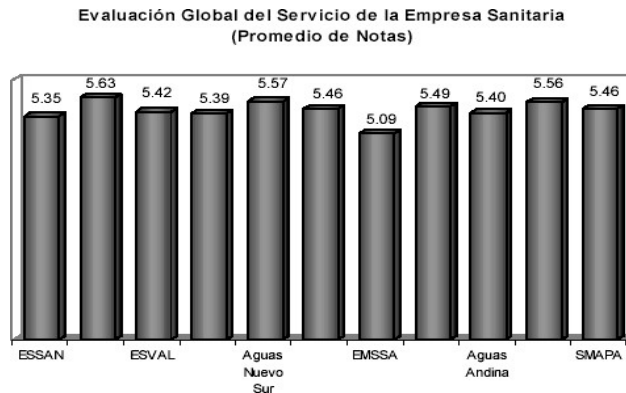


Al respecto, se observa que aunque la evaluación es buena, se debe trabajar fuertemente en una estrategia de producto que lo posicione como un producto de calidad, con propiedades adicionales benéficas propias del agua subterránea.

## H) Evaluación Global de SMAPA y Comparación con las Empresas del Sector

La nota global al Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado al ser comparado con empresas de similar tamaño fue de un 5.46 por sobre el 5.43 que muestra la industria.

## GRAFICO N° 6: EVALUACION SECTOR SANITARIO



### I) Conclusiones

A partir del estudio anterior, se observa que SMAPA ha desarrollado fortalezas en la amabilidad de la atención de clientes tanto en sus oficinas comerciales como telefónica lo que da a los clientes la confianza para recurrir al servicio cuando necesita resolver un problema con la certeza de obtener respuesta y solución a sus inquietudes. Todo lo anterior se refleja en respaldo y reconocimiento de los clientes al servicio entregado, pues tal como se ve en la gráfica anterior SMAPA supera el promedio de evaluación de la industria situándose en el quinto lugar a nivel nacional lo que puede ser utilizado como plataforma en el desarrollo de nuevos negocios que cuenten con la imagen de SMAPA como respaldo en amabilidad y satisfacción.

En este sentido, es claro que cualquier nuevo servicio que desarrolle SMAPA para ofrecer a sus clientes debe utilizar como estrategia de comunicación la boleta pues el alto porcentaje de clientes (92%) que siempre o a veces lee la boleta valida su utilización obteniendo economías de escala y de ámbito por este medio.

Respecto a nuevas necesidades y situaciones por resolver, claramente están relacionadas con el cobro, la lectura y forma de medición. Un gran número de casos proviene por problemas al interior de los hogares por filtraciones o por la

operación defectuosa de artefactos sanitarios (llaves, WC, duchas, etc) que reflejan grandes cuentas, pudiendo ser una oportunidad de negocios el reparar y mantener dichas instalaciones con objeto que los clientes perciban un servicio integral por parte del prestador sanitario, respaldado en su experiencia, idoneidad y marca para abordar dicha problemática, cuyo resultado final sea disminuir las pérdidas de agua por agua no cobrada y el monto de las cuentas de las personas.

### **1.8.- Proyección del Sector Sanitario**

La venta de agua potable es la principal unidad de negocio desarrollada por las empresas sanitarias en el último decenio, proyectándose con igual importancia en el próximo decenio. Las inversiones proyectadas ascienden a los 18.021.796 UF en el período 2004-2014, las que tienen como principal objetivo cubrir el crecimiento proyectado de clientes de un 2,1% promedio anual, bastante inferior al 4,3% de crecimiento real observado en el período 1994-1999.

En el caso de SMAPA, la venta de agua potable y las inversiones asociadas siguen proyecciones similares al crecimiento del sector, sin embargo debido al constante aumento de las tarifas, se observa una tendencia a disminuir el consumo por parte de los clientes, por lo que la estrategia para aumentar los ingresos por concepto de agua potable están basadas en disminuir el número de morosos a través de programas sistemáticos de suspensión del servicio y la exactitud en el cobro a través de cambios masivos de medidores.

De acuerdo con los Planes de Desarrollo de las empresas sanitarias, la principal área de negocio a desarrollar por las empresas sanitarias es el tratamiento de aguas servidas.



Para el periodo entre 2004-2014 las empresas sanitarias proyectan inversiones de 17.305.602 UF en tratamiento de aguas servidas, esperándose coberturas del 97,2% a nivel nacional para el año 2010.

En el caso de SMAPA, no se cuenta con servicio propio de tratamiento de aguas servidas, toda vez que ésta tributa sus aguas residuales a la planta de tratamiento El Trebal, propiedad de Aguas Andinas, dueña del negocio en toda la Región Metropolitana.

Por todo lo expuesto anteriormente, SMAPA no tiene posibilidades de nuevos ingresos producto del tratamiento de aguas servidas y por concepto de agua potable se esperan resultados similares a la industria lo que los impulsa a explorar la posibilidad de desarrollar nuevos negocios con objeto de enfrentar su fuerte programa de inversiones.

A través del desarrollo de servicios relacionados en función de la detección de necesidades insatisfechas y aprovechar oportunidades del mercado, SMAPA deberá explorar nuevos negocios que le permitan mejorar sus resultados para los próximos años.

### **1.9.- Nuevos Negocios en el Sector Sanitario**

Las empresas sanitarias, en la constante búsqueda de generar ingresos para poder afrontar las fuertes inversiones y obtener los resultados exigidos por sus accionistas han desarrollado nuevos negocios asociados a su actividad tradicional. En tal sentido, a continuación se presenta un desarrollo de las distintas actividades ya realizadas y posibles de incentivar, mejorar o modificar para abordar el desafío.

### **1.9.1.- Negocios Institucionales**

Correspondientes a aquellos que emanan de organismos del Estado y empresas privadas que pueden ser enfrentados a nivel local, comunal, regional o nacional por las empresas sanitarias logrando las respectivas economías de escala en la ejecución de los servicios, pudiendo llegar a ser un negocio rentable en el corto plazo:

- Agua Potable Rural (APR): Este concepto, corresponde a la instalación, construcción, habilitación, mantención y asesorías técnicas y financieras de servicios de agua potable rural. Exitosa ha sido la experiencia de ESVAL y Aguas del Valle abarcando los diferentes proyectos de las regiones cuarta y quinta, reportándole ingresos por sobre el millón de dólares anuales
- Urbanizaciones: En la medida que se concreten los anuncios gubernamentales y el explosivo desarrollo inmobiliario, éste podría constituir una importante fuente de recursos alternativos para las empresas sanitarias. Exitosa ha sido la experiencia de Aguas Nuevo Sur a través del la creación del servicio a empresas constructoras pues considerando la ventaja competitiva con que cuenta la sanitaria, como lo es que su trabajo habitual y propio consiste en servicios sanitarios, ha creado valor a los ojos de las constructora reportándole a la fecha mas de 500 millones en ingresos

### **1.9.2.- Negocios por Actividad Económica**

En este punto describiremos las actividades que podrían desarrollar las empresas sanitarias en orden a obtener ingresos adicionales a sus ingresos propios y particularmente incorporando el concepto de área de actividad económica, de manera de identificar los mercados potenciales en los que podría actuar.

- Laboratorios: La mayoría de las empresas sanitarias actuales cuentan con laboratorios especializados, lo que les permite efectuar todas sus mediciones con infraestructura e instrumentación aprobada por la autoridad y por tanto con calidad certificada, lo que es requerido en la actualidad por diferentes sectores productivos conforme a las exigencias establecidas en los diferentes tratados de libre comercio. Exitosa ha sido la experiencia de Aguas Andinas que a través del la creación de una empresa relacionada, ANAM S.A., presta servicio de manera exitosa a más de 2.000 empresas en la región metropolitana y de manera creciente ha extendido sus operaciones hacia el sector minero, salmonero, etc.
- Riles: Los residuos industriales líquidos (Riles), corresponden a aquellos residuos eliminados por empresas industriales, tales como textil, minera, producción de alimentos, pesca, etc. y que de acuerdo a la Ley vigente deben cumplir ciertos requisitos respecto a su calidad. Exitosa ha sido la experiencia de Aguas Andinas que a través del la creación de una empresa relacionada, ECORILES S.A., presta servicio de manera exitosa a más de 100 empresas en la Región Metropolitana en la operación y mantención de plantas de tratamiento de RILes y de manera creciente ha extendido sus operaciones hacia el sector minero, salmonero, etc.
- Atención Intradomiciliaria: La atención intradomiciliaria corresponde a aquella prestación de servicios que se efectúa al interior de la vivienda o bien a partir del arranque de agua potable o unión domiciliaria, es decir en sectores que son de responsabilidad, de acuerdo a la Ley, del usuario. En particular, nos referimos a la mantención y reparación de los servicios en su parte interior, lo que podría considerar no sólo aquellas instalaciones ocultas, sino también la de artefactos domésticos relacionados con el servicio sanitario

En este servicio, se podrían incluir todas las áreas de actividad económica, por cuanto la realización de estas actividades son requeridas por toda la

comunidad ya sea en forma personal o a nivel de empresas, organismos e instituciones.

Exitosa ha sido la experiencia de ESSEL S.A. que a través de la creación de su servicio “ESSEL HOGAR” presta servicios de reparación intradomiciliaria con más de 200 atenciones mensuales, aportando ingresos a la empresa del orden de 300 millones anuales.

### **1.9.3.- Negocios Potenciales de SMAPA**

De acuerdo con las descripciones señaladas en el capítulo anterior, a continuación pasaremos a examinar los posibles clientes potenciales para cada uno de aquellos negocios señalados:

#### **a) Laboratorios**

Para la utilización de los laboratorios, es necesario efectuar los contactos pertinentes con instituciones, empresas o particulares que requieran de tal servicio. Ello debería ser efectuado por personal de la empresa sanitaria, en orden a establecer cual es el mercado posible de atender y cuales las condiciones requeridas para constituir una alternativa viable, efectiva y segura. En la actualidad ésta es una industria altamente competitiva, con elevadas barreras de entrada como lo son los procesos de certificación ante la Superintendencia de Servicios Sanitarios y el Instituto Nacional de Normalización. Además de las limitaciones propias de la administración pública, SMAPA no cuenta con los profesionales para desarrollar esta actividad por lo que su implementación requiere una fuerte inversión no contando con los clientes potenciales suficientes que garanticen alcanzar economías de escala para alcanzar rentabilidades anormales. Por todo lo anterior, no es un negocio potencial para SMAPA.

## **b) Riles**

El tratamiento de residuos industriales líquidos corresponde a un tema ya normado, y en el cual se exige a las empresas un convenio con las sanitarias en la medida en que no cuenten con dicho tratamiento. En tal sentido, en general existe un mayor contacto al respecto, no obstante también aquí existe un negocio que podría resultar muy rentable, en la medida en que la empresa sanitaria pueda demostrar su conocimiento del tema y la exposición de alternativas válidas para las empresas a un costo razonable. De esta forma, este es un negocio posible de efectuar en la actualidad sobre la base de la ya mencionada presentación de alternativas, que como se señaló anteriormente, van desde la proyección de las plantas hasta la sola operación y/o mantención de las mismas.

Sin embargo su análisis y desarrollo escapan a los objetivos de este trabajo, orientado hacia el segmento hogar, es decir, clientes domiciliarios.

## **c) Atención Intradomiciliaria**

En esta actividad está la posibilidad cierta de efectuar las operaciones correspondientes, las que podrían realizarse en la actualidad y con niveles de rentabilidad pues pueden alcanzarse economías de escala y de ámbito así como el posicionamiento de la marca SMAPA como sinónimo de excelencia en todo lo referente a servicios sanitarios, tanto dentro como fuera del domicilio.

En la tabla siguiente, se puede apreciar a modo de resumen los negocios potenciales a desarrollar:

**TABLA N° 8 NEGOCIOS POTENCIALES A DESARROLLAR EN SMAPA**

Tipo de Negocio	Negocio a Desarrollar	Viabilidad
<b>Área de Actividad</b>	Laboratorios	No, es una industria ya consolidada con elevadas barreras de entrada y salida
	Riles	No, dado que SMAPA no tiene planta de tratamiento de aguas servidas propia, pues está interconectada con Aguas Andinas. Si existe la posibilidad de prestar asesorías técnicas al sector industrial
	Atención Intradomiciliaria	Si, porque cuenta con el Know How, conocimiento de clientes y la infraestructura a través del uso de capacidad instalada y reconocimiento por parte de la comunidad

Finalmente podemos concluir que el negocio de la atención intradomiciliaria es el que mejores perspectivas de desarrollo tiene en el caso de SMAPA, dado que se enmarca de manera adecuada dentro de la misión, visión y objetivos estratégicos tal como se resume a continuación.

El desarrollo de este servicio puede relacionarse claramente con la misión puesto que su implementación claramente al desarrollo y calidad de vida de todos los clientes dado que éste podrá contar con un servicio de emergencia que a la fecha no tiene.

Respecto de la visión cumple el objetivo de entregar al cliente una nueva prestación derivada del servicio de agua potable, que se espera sea valorada y reconocida por la comunidad.

Desde el punto de vista del objetivo general permitirá mejorar la percepción de calidad de los clientes, dado que a través de un servicio de excelencia

se busca el posicionamiento como un prestador de servicios sanitarios líder en la comuna, situación que de ser valorada permitirá a SMAPA escalar varios lugares en el ranking nacional de empresas del sector, elaborado cada año por la Superintendencia de Servicios Sanitarios.

Desde el punto de vista comercial, se espera que contribuya al aumento de los ingresos por ventas de agua potable, pues para aquellos clientes morosos principalmente por altos consumos por efecto de filtraciones y artefactos sanitarios en mal estado, será una herramienta que permitirá corregir dicho problema, contribuyendo a la disminución de la cuenta siendo más probable el pago de menores montos.

Desde el punto de vista estratégico se enmarca dentro el programa del quinquenio 2005-2010, que busca un aumento significativo de los ingresos a través del desarrollo de nuevos negocios, contribuyendo al programa de reducción de pérdidas de agua, al mejoramiento significativo de la satisfacción de los clientes, y al objetivo de alcanzar un reconocimiento y liderazgo en el desarrollo comunal desde el punto de vista de los servicios sanitarios.

#### **1.10.- Desarrollo del Negocio de Atención Intradomiciliaria en el Segmento Hogar de Smapa**

Tal como se mencionó anteriormente, SMAPA no tiene posibilidades crecer y generar ingresos en el negocio tradicional del tratamiento de aguas servidas y por concepto de agua potable se espera un crecimiento natural producto del aumento de clientes y no por mayor consumo.

Por lo anterior, ante la necesidad de crecer y generar ingresos adicionales para enfrentar su fuerte programa de inversiones, debe tomar una estrategia de

introducción de nuevos productos, en este caso particular la incorporación de nuevos servicios con objeto de proveer a sus clientes cautivos la satisfacción de necesidades insatisfechas y aprovechar las oportunidades de mercado.

De acuerdo a lo indicado en la literatura en marketing, los pasos a seguir para el desarrollo de la estrategia del nuevo servicio serán los siguientes:

**TABLA N° 9: ETAPA DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>
1.- Identificación de oportunidades nuevos negocios	Análisis Situacional
2.- Fase idea. Generación-Selección	Servicio atención intradomiciliaria
3.- Fase Concepto. Desarrollo y testeo	Encuesta clientes potenciales
4.- Fase Producto. Desarrollo y Testeo	Análisis del negocio
5.-Fase Estrategia Marketing. Identificación Mercado Objetivo. Marketing Mix.	Segmentación , posicionamiento y plan de Mkt estratégico
6.- Fase Testeo Marketing. Test de Mercado Preliminar. Test de Mercado a toda escala	No será posible medir puesto que el estudio efectuado corresponde a la etapa de proyecto y no está operativo

Fuente: Apuntes de Marketing Estratégico 2004, Hidalgo P.

Como fue comentado anteriormente, el servicio de atención intradomiciliaria ya existe y de manera pionera ha sido desarrollado por la empresa sanitaria ESSEL en la sexta región, incorporando recientemente la operación a las regiones séptima y octava a través de su empresa matriz ESSBIO S.A.

Es por esto que la alternativa utilizada para el desarrollo de este servicio por parte de SMAPA será la adopción y adaptación de este servicio a la realidad de la



comunidad de Maipú, puesto que si bien ya existe en el mercado es nuevo para SMAPA. Otra ventaja es que el análisis de lo realizado por ESSEL reduce el riesgo, y los costos de introducción así como produce ahorros en I&D.

Por lo tanto, creemos que analizando y mejorando aquellos aspectos negativos en la puesta en marcha del servicio en otras regiones y considerando en la fase de estrategia de marketing todos los aspectos que crean valor en los clientes de SMAPA, la empresa debiera tener una adecuada etapa de introducción y desarrollo del negocio.

## **II.- DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DEL AREA DE NEGOCIOS**

El objetivo de SMAPA es ser reconocido como un especialista en temas relacionados con Agua Potable y Alcantarillado. En este contexto, a través del nuevo servicio SMAPA HOGAR se busca ser el líder comunal en lo que a reparaciones de artefactos sanitarios se refiere, con el fin de contribuir a:

- Desarrollo y calidad de vida de todos los clientes
- Alcanzar mejores niveles de satisfacción al entregar un servicio de excelencia, valorado y reconocido por la comunidad, que protege la economía de las familias
- Mayores ingresos por el desarrollo de nuevos negocios

Como base de trabajo, los objetivos del proyecto se dividirán en 4 grupos:

### **2.1.- Objetivos Comerciales**

#### **Volumen de Ventas**

El volumen de ventas corresponde al total de facturación anual por la venta del servicio de reparación.

- Alcanzar ingresos para el primer año sobre los \$M100.

#### **Participación de Mercado**

Dado que es un nuevo servicio, no existe información histórica por lo que buscaremos participar en aquel segmento que de acuerdo al estudio de mercado, valore el servicio y tenga la disposición a pagar.

## **2.2.- Objetivos Financieros**

### **Margen Neto**

Dado que el negocio es prestar un servicio Premium, se ha establecido un margen objetivo de explotación sobre un 50% sobre los costos referidos al negocio, cuyos costos fijos no podrán ser mayores del 50% de los costos totales con el fin de no presionar al alza de los precios dado el objetivo del margen neto.

A pesar que este es un precio Premium, estimamos que el cliente estaría dispuesto a pagarlo porque le estamos otorgando la garantía de una empresa como SMAPA y la posibilidad de pagarlo en cuotas, dos de los criterios más valorados por los clientes tal como se puede apreciar en los resultados del gráfico N°24.

## **2.3.- Mercados Objetivos**

### **2.3.1.- Introducción**

El estudio a continuación persigue como objetivo fundamental testear el concepto de negocio, a través de conocer la percepción de los clientes del Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado acerca del Servicio de Atención Intradomiciliaria a sus artefactos sanitarios. Este conocimiento permitirá:

- a.- Analizar la viabilidad del nuevo servicio
- b.- Introducir la adaptación y mejoras que de este estudio se deriven

### **2.3.2.- Metodología**

Para el estudio, se consideró 384 unidades muestrales (hogares) para la población meta que está definida por 130.070 unidades (hogares). Se recomienda esta muestra la cual se justifica con la noción teórica de que se tendrían que incluir por lo menos 384 unidades muestrales en la mayoría de los estudios para que el investigador operara a un nivel de confianza del 95%, con una tolerancia en error muestral de  $\pm 5\%$ .

Sin embargo en este caso, como resultado de los resultados encontrados en las dinámicas de grupo (focus group) su utilización un método muestral estratificado, desproporcionado no probabilístico. Las dinámicas de grupo arrojaron que mayoritariamente los hogares del grupo ABC1 tenían algún tipo de seguro que los proteja de este tipo de siniestros. Los que no contaban con protección eran mayoritariamente los hogares de los GSE C2 y C3 y obviamente los GSE D y E. De éstos los más proclives a requerir este servicio eran los GSE C2 y C3, en ese orden. Adicionalmente, estos dos GSE constituyen la mayoría de los hogares de Maipú, alrededor del 60%. Por lo tanto se realizó una encuesta en las unidades muestrales antes mencionadas. Del Universo de clientes de SMAPA, se estratificó a través de las rutas de lecturas buscando privilegiar aquellas donde se concentrarán grupos socioeconómicos de mayor importancia en la Comuna de Maipú, es decir grupos C2 y C3, tomando contacto a través de los números de la cuenta y los datos asociados que permitieran el contacto.

Recolectada la información, se procederá a utilizar distintas variables de segmentación (geográfica, conductual, socioeconómica, etc.) que permitan conocer la percepción de los clientes al servicio proyectado con objeto de posicionarlo en el segmento que más lo valora y diseñar las estrategias de marketing para alcanzar los objetivos comerciales esperados.

### **2.3.3.- Recolección de la Información**

La encuesta (ver anexo N°1) se realizó durante el mes de noviembre del año 2004 a través de vía telefónica de acuerdo a los siguientes pasos:

- Se utilizó el Call Center de SMAPA, cada entrevistador fue capacitado y poseía un manual que guiaba cada etapa de la entrevista; presentación, encuesta y cierre.
- Previo a la realización de la encuesta, se efectuó un testeó con un total de 25 encuestas, 5 por cada una de las entrevistadoras que iban a participar, lo que permitió conocer el tiempo aproximado y el potencial de personas no interesadas en responder la encuesta. Para nuestro caso particular esto último tendió a cero, dado que las entrevistadoras se identificaban rápidamente como personal de SMAPA. En general tampoco se detectaron complicaciones que obligaran a rehacer algunas preguntas.
- En esta encuesta participaron 5 operadoras telefónicas, supervisando el 30% de su trabajo, aumentándose dicha proporción al 100% en caso de dudas. La supervisión consistió en un segundo llamado al número del entrevistado para verificar que la entrevista se le aplicó efectivamente a la persona que paga la cuenta, comprobar sus datos básicos y repetir unas pocas preguntas.

### **2.3.4.- Variables de Segmentación**

- **Geográfica**

El mercado potencial se dividirá en tres unidades geográficas que corresponden a las comunas que abastece SMAPA.

**TABLA N° 10: SEGMENTACION GEOGRAFICA**

<b>Comuna</b>	<b>N° clientes</b>	<b>%</b>
Maipú	135.012	79.73
Cerrillos	19.367	11.44
Estación Central	14.945	8.83
<b>Total</b>	<b>169.324</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría Comunal de Planificación-Municipalidad de Maipú

De lo anterior, se observa la importancia de la comuna de Maipú como un mercado con mayor cantidad de clientes potenciales para el servicio intradomiciliario.

- **Conductual Segmento Maipú**

Para la segmentación del mercado potencial de Maipú, se utilizará la variable de consumo, bajo los siguientes conceptos.

**TABLA N° 11: SEGMENTACION POR HABITOS DE CONSUMO**

<b>Consumo medio</b>	<b>Tipo consumidor</b>	<b>N° Clientes estimados</b>	<b>%</b>
Bajo (hasta 40m <sup>3</sup> )	Residencial	130.070	96.34
Medio (40-100m <sup>3</sup> )	Comercial	2.713	2.01
Alto (sobre 100m <sup>3</sup> )	Industrial	2.227	1.65

Fuente: Sistema Comercial SMAPA

De lo anterior, se observa la importancia de los clientes residenciales en la comuna de Maipú, representando un mercado potencial relevante para el servicio intradomiciliario.

- **Sociodemográfica**

Maipú pasó a ser la 2ª comuna más poblada de Chile y de la Región Metropolitana, superando la posición que ocupaba en 1992 (4º lugar).

Fuente: Secretaría Comunal de Planificación-Municipalidad de Maipú

La población de la comuna de Maipú es marcadamente juvenil y adulto-juvenil, característica sostenida durante los últimos 20 años y que supera los promedios regional y nacional. El Censo de 2002 mostró que el 33% de la población tiene menos de 19 años de edad, el 50% tiene menos de 29 años y el 70% tiene menos de 40 años.

La población masculina suma 227.285 habitantes (48.5%) y la femenina, 241.105 (51,5%)

El nivel de escolaridad de nuestra población muestra un muy notable crecimiento: ha aumentado la población con estudios técnicos o universitarios, desde un 12% en 1992, a un 22% en 2002; los que han cursado sólo Enseñanza Media han disminuido de un 45% en 1992, a un 43% en 2002; los que sólo han cursado Enseñanza Básica también disminuyeron, desde un 37% a un 30%.

En comparación con la Provincia de Santiago y la Región Metropolitana, Maipú exhibe promedios superiores en los niveles de aprobación de Enseñanza Básica y Media, superando además levemente el promedio de la Región Metropolitana en el nivel de Estudios Superiores de carácter técnico.

- **Socioeconómica**

Nuestro país posee una conocida clasificación socioeconómica, la cual agrupa al mercado según estratos sociales, cuyas conductas de compra podrían ser relativamente parecidas. Estos siete grupos son:

Grupo A: Constituido por aquellos hogares que gozan de las más altas rentas en la comunidad, pueden darse lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 0,5% de la población, unas 6.000 familias en Santiago.

Grupo B: Constituido por aquellos hogares que gozan de altas rentas en la comunidad, pueden darse casi todos los lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 1,5% de la población, unas 17.000 familias en Santiago.

Grupo C-1: Hogares que tiene rentas que les permiten cubrir sus necesidades sin problemas. Corresponden al 8% de la población, alrededor de unas 92.000 familias en Santiago.

Grupo C-2: Hogares que tienen para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y sólo algunas comodidades. Corresponden al 20% de la población, alrededor de 221.000 familias en Santiago.

Grupo C-3: Hogares que tienen ingresos para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario y vivienda y pocas comodidades. Corresponden al 25% de la población, alrededor de 241.000 familias en Santiago.

Grupo D: Hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido. Por este motivo viven con mucha estrechez. Corresponden al 35% de la población, unas 363.000 familias en Santiago.

Grupo E: El no poseer un ingreso fijo y la extrema pobreza es la característica de los hogares de ese grupo. Corresponden al 10% de la población, alrededor de 111.000 familias en Santiago.

En el caso de Maipú, de acuerdo a la información proporcionada por el CENSO 2002 (INE 2004), se tiene la siguiente clasificación:

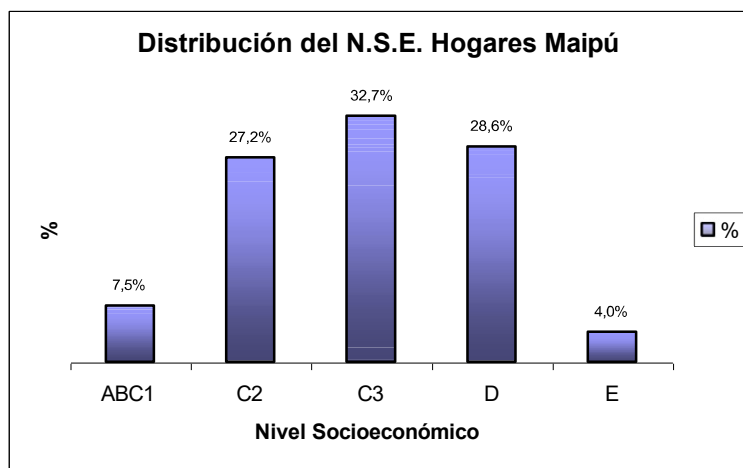


**TABLA N° 12: SEGMENTACION SOCIOECONOMICA - MAIPU**

Nivel Socioeconómico	N° de Hogares estimados	%
ABC1	9.755	7.5
C2	35.379	27.2
C3	42.533	32.7
D	37.200	28.6
E	5.203	4.0

Fuente: INE 2004

**GRAFICO N° 7: DISTRIBUCION PORCENTUAL N.S.E. - MAIPU**



Fuente: INE 2004

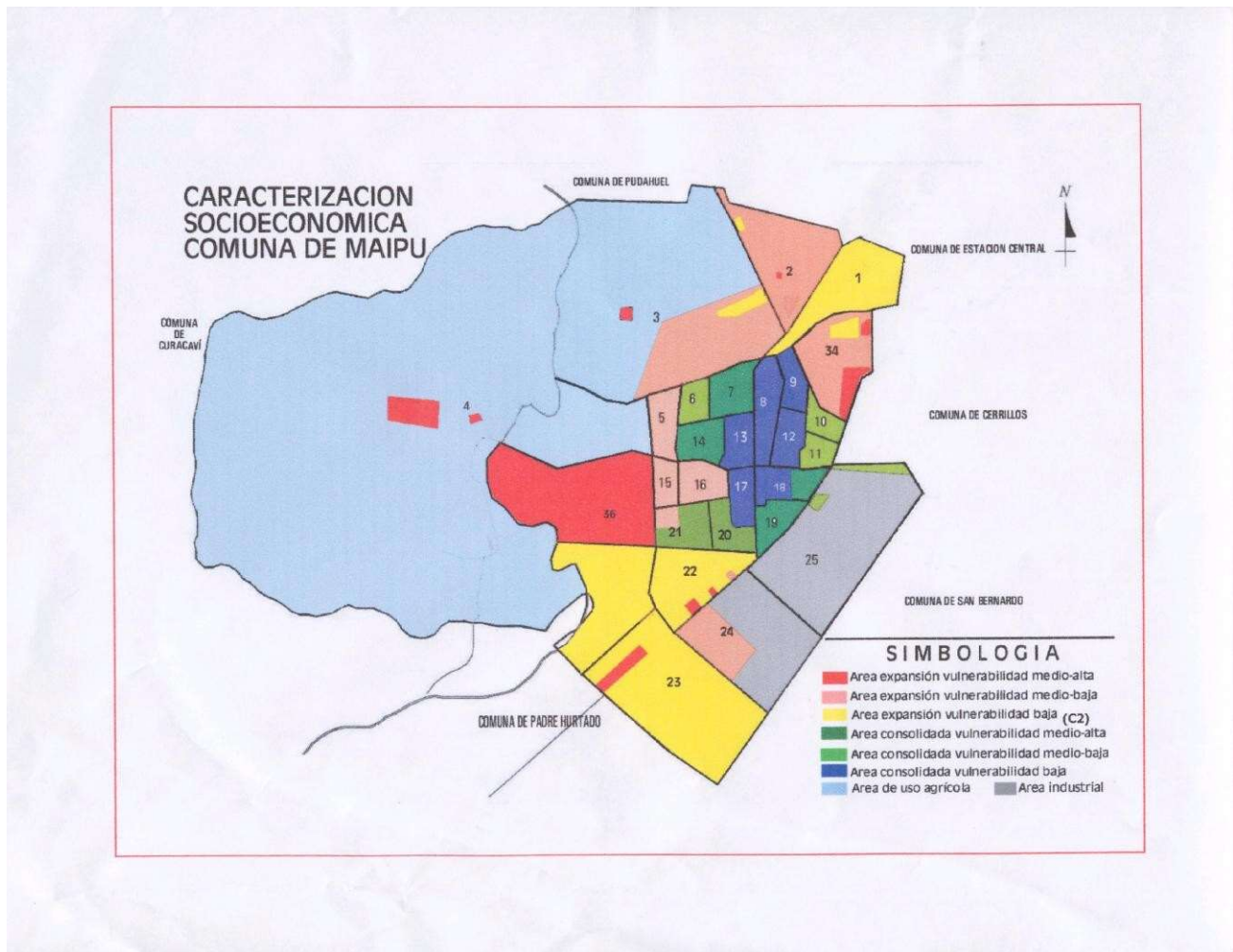
Maipú se compone primordialmente por familias de nivel socioeconómico medio a medio-bajo (grupos C2 y C3), las que en conjunto reúnen entre el 59,9% de los hogares de Maipú.

- **Segmentación Socioeconómica Conjuntos Habitacionales y Unidades Vecinales de Maipú**

El siguiente mapa comunal, muestra la distribución socioeconómica de la comuna de Maipú, clasificada por unidades vecinales.

Cada unidad vecinal está compuesta por manzanas, distinguiéndose dentro de ellas conjuntos habitacionales cuyas características comunes corresponden al nivel socioeconómico.

En el anexo N°2, se pueden apreciar las 36 unidades vecinales que forman la comuna de Maipú con sus correspondientes conjuntos habitacionales, N° de hogares y clasificación socioeconómica.



Fuente: Secretaría Comunal de Planificación-Municipalidad de Maipú

Esta información es clave para efectuar la segmentación, dado que tal como se verá en el análisis de resultados (ver 2.4), cada uno de los encuestados tiene

asociado una clasificación socioeconómica que se obtuvo luego de asociar su dirección (cliente SMAPE) a un lugar en el mapa comunal, obteniendo así el dato requerido.

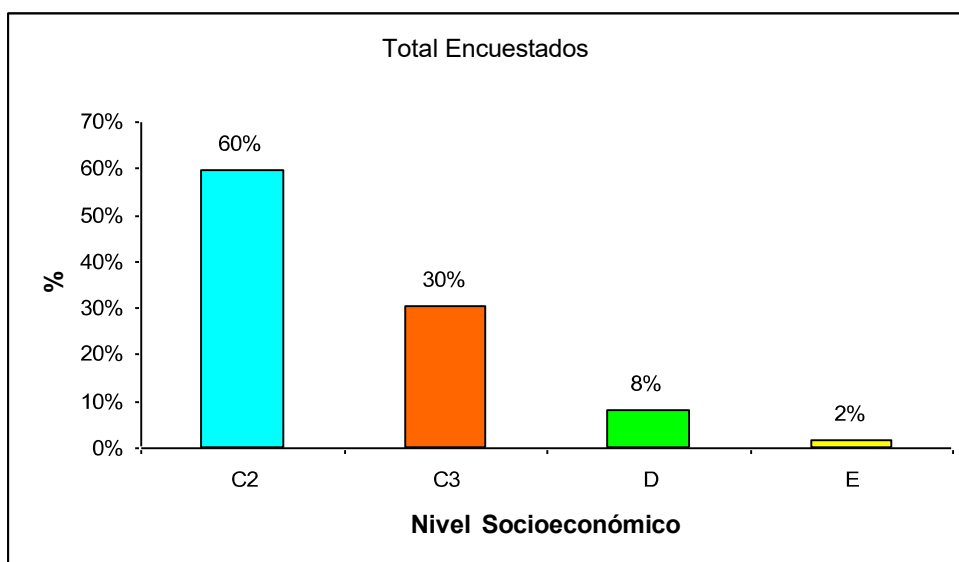
## 2.4.- Análisis de Resultados

Tal como se mencionó anteriormente la muestra estudiada fue de 384 unidades, con la siguiente segmentación socioeconómica.

**TABLA N° 13 UNIVERSO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Total Encuestados</b>	230	117	31	6
<b>(%)</b>	60	30	8	2

**GRÁFICA N° 8: SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS ENCUESTADOS**



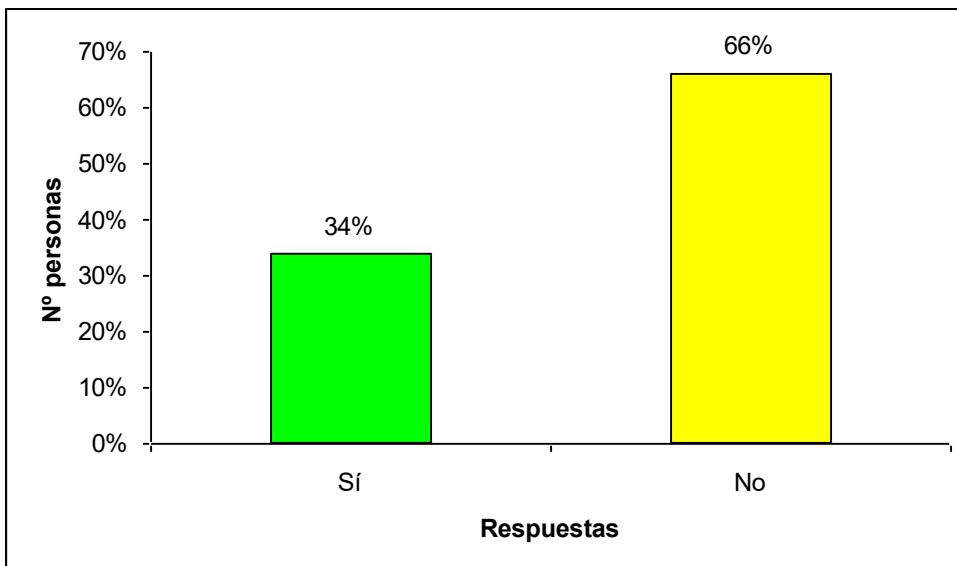
### 1.- ¿Ha tenido problemas en sus artefactos sanitarios? (Si es No ir a N° 6)

Ante la consulta anterior, un 34% de los encuestados ha presentado problemas en sus artefactos sanitarios. El resto de ellos no manifiesta haber tenido problemas por lo que el análisis siguiente (pregunta 1 a la 5) se hará sobre el grupo encuestado que manifestó haber tenido el problema.

**TABLA N° 14: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE HOGARES CON PROBLEMAS EN LOS ARTEFACTOS SANITARIOS**

Sí	129	34%
No	255	66%

**GRAFICO N° 9: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE HOGARES CON PROBLEMAS EN LOS ARTEFACTOS SANITARIOS**

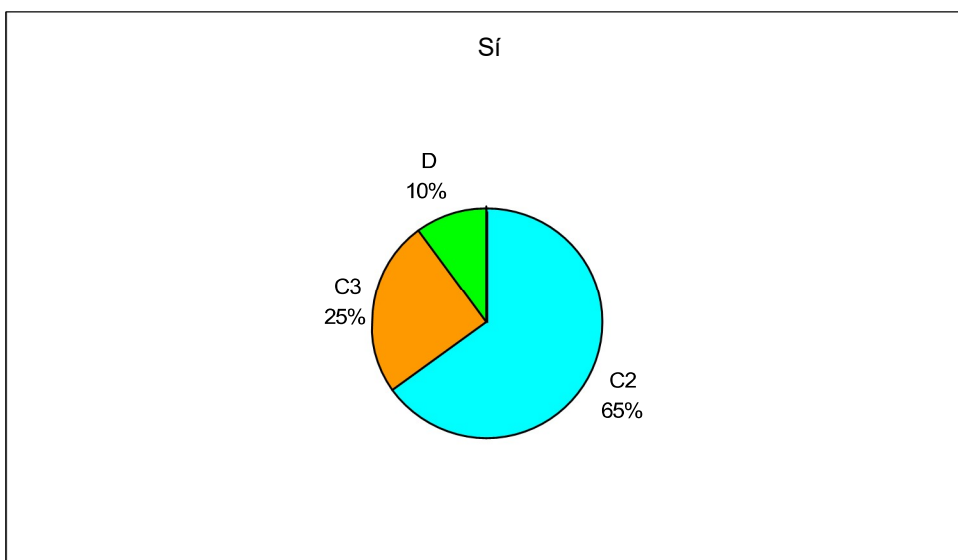


Dentro de este grupo se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 65%, seguido por el grupo C3 con un 25%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA N° 15: SEGMENTACIÓN SOCIOECONOMICA DE ENCUESTADOS CON PROBLEMAS EN ARTEFACTOS SANITARIOS**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Sí</b>	84	32	13	0

**GRAFICO N° 10: SEGMENTACIÓN SOCIOECONOMICA DE ENCUESTADOS CON PROBLEMAS EN ARTEFACTOS SANITARIOS**



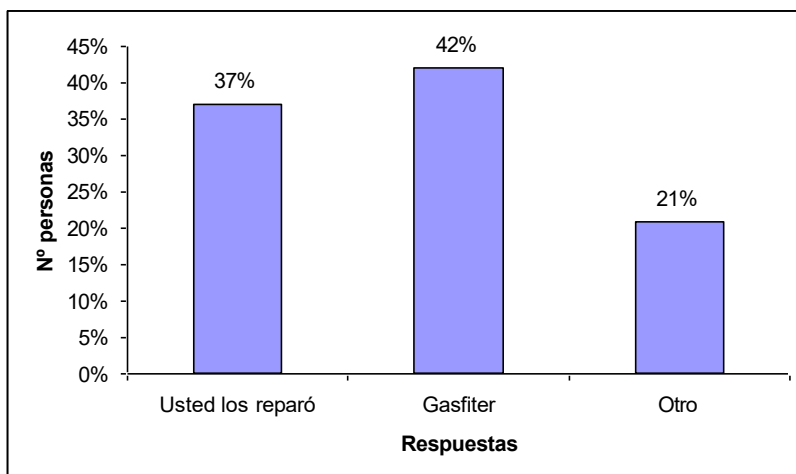
## 2.- ¿Cómo los ha reparado?

A la pregunta anterior, del universo de 129 encuestados que han presentado algún problema se destaca que el mayor porcentaje de ellos (42%) lo solucionó contratando un gasfiter, seguido del 37% que los reparó por si mismos.

**TABLA N° 16: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS POR TIPO DE SOLUCIÓN**

Usted los reparó	48	37%
Gasfiter	54	42%
Otro	27	21%

**GRAFICO N° 11: DISTRIBUCION PORCENTUAL POR TIPO DE SOLUCION**



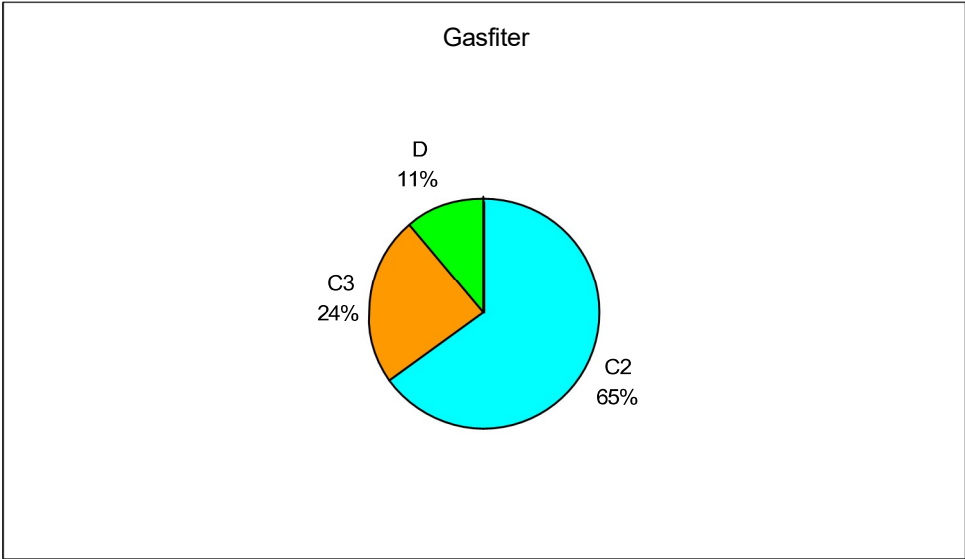
Dado que se busca conocer el mercado objetivo del presente estudio se requiere conocer con mayor profundidad la caracterización socioeconómica de aquellos encuestados que contrataron el servicio de gasfitería con objeto de determinar la disposición a pagar por parte de los diferentes segmentos.

Dentro de este grupo se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 65%, seguido por el grupo C3 con un 24%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA N° 17: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS POR TIPO DE SOLUCIÓN POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Usted los reparó	38	10	0	0
Gasfiter	35	13	6	0
Otro	15	6	6	0

**GRAFICO N° 12: SEGMENTACIÓN SOCIOECONOMICA DE ENCUESTADOS POR SOLUCION TIPO GASFITER**



Claramente se observa que el grupo socioeconómico C2 presenta una mayor disposición al pago probablemente por efecto de mayores ingresos familiares sumado al hecho de que ellos valoran más su tiempo libre.

### **3.- ¿Si fue Gasfiter dónde lo consiguió?**

A la pregunta anterior, del universo de 54 encuestados que han contratado el servicio de gasfitería, se destaca que el mayor porcentaje de ellos (69%) lo hizo por recomendación, seguido del 25% que lo hizo a través de un aviso.

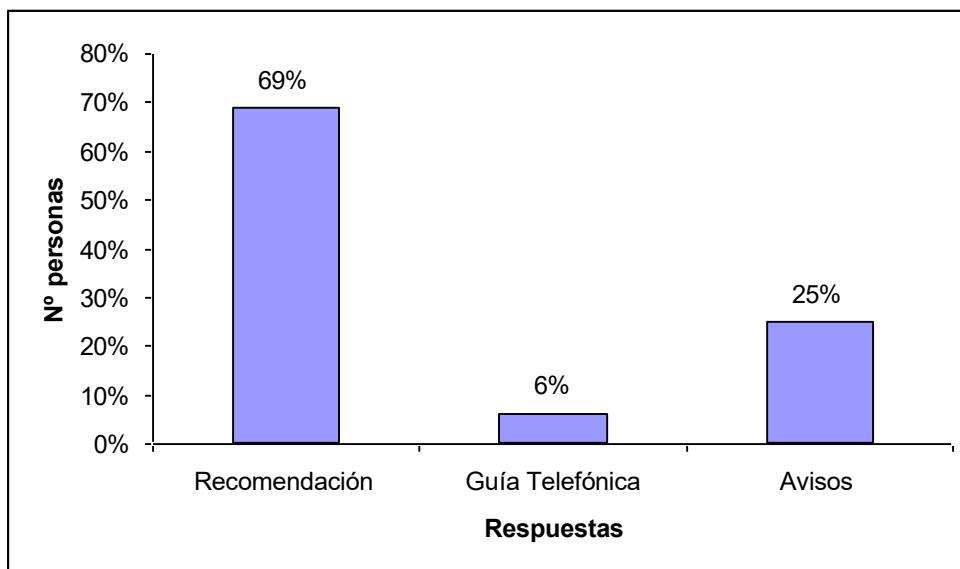
Este punto es clave para la Estrategia de Posicionamiento del Nuevo Servicio, puesto que a los ojos del cliente lo más valorado es la confianza resultante por las buenas experiencias en trabajos anteriores.

#### **TABLA N° 18: CLASIFICACION DE ENCUESTADOS POR FORMA DE CONTRATAR SERVICIO DE GASFITERÍA**

Recomendación	35	69%
Guía Telefónica	5	6%
Avisos	14	25%



**GRAFICO N° 13: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENCUESTADOS POR FORMA DE CONTRATAR SERVICIO DE GASFITERIA**

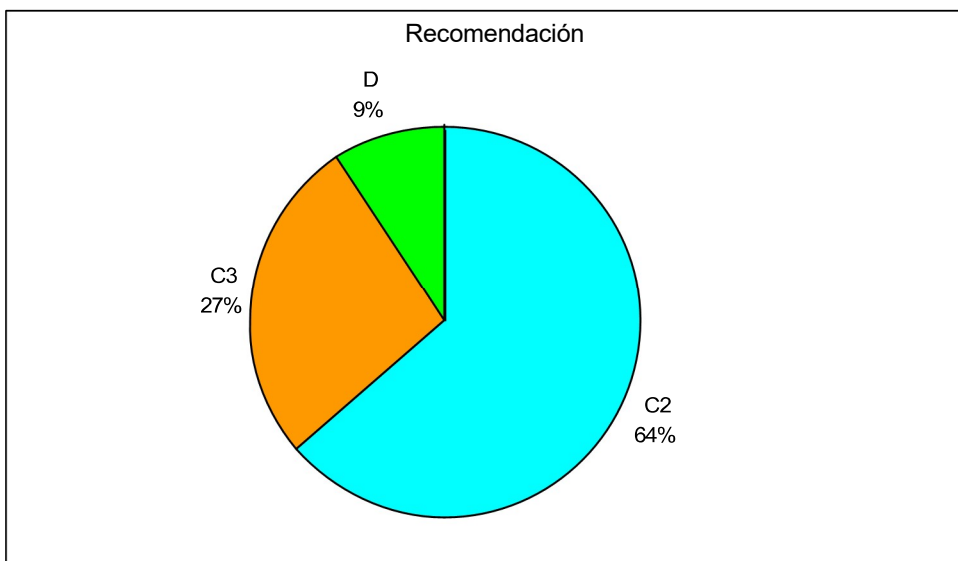


Dentro de aquellos encuestados que contrataron el servicio por recomendación, se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 64%, seguido por el grupo C3 con un 27%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA N° 19: SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA DE ENCUESTADOS POR FORMA DE CONTRATAR SERVICIO DE GASFITERÍA**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Recomendación	23	9	3	0
Guía Telefónica	0	5	0	0
Avisos	11	0	3	0

**GRAFICO N° 14: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ENCUESTADOS QUE CONTRATO GASFITER POR RECOMENDACION**



Claramente se observa que el grupo socioeconómico C2 requiere de una mayor confianza para contratar el servicio de gasfitería.

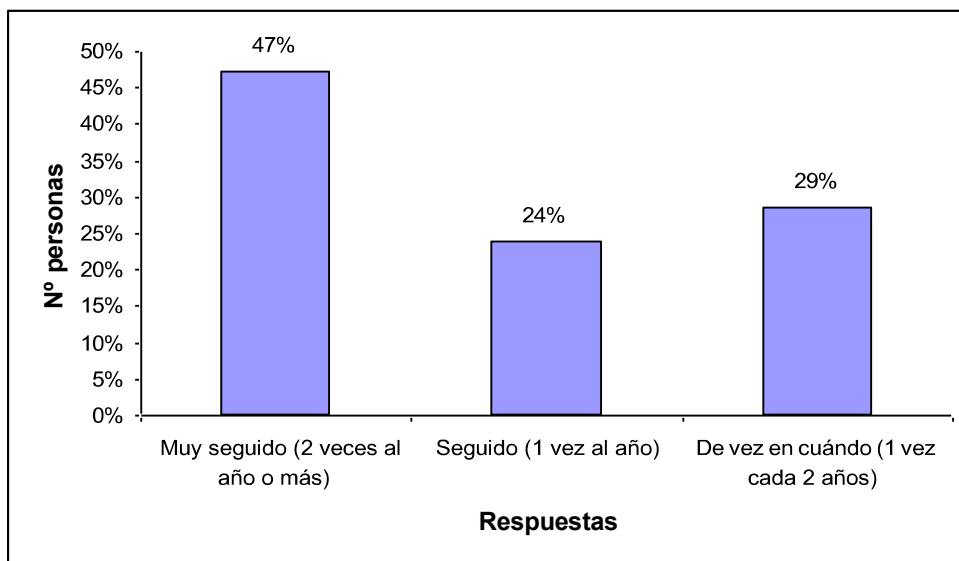
**4.- ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas en sus artefactos sanitarios?**

A la pregunta anterior, del universo de 129 encuestados que han presentado problemas en sus artefactos sanitarios, se destaca que el mayor porcentaje de ellos (47%) presentan problemas 2 veces al año o más, seguido por el 29% con una frecuencia de una vez cada dos años.

**TABLA N° 20: FRECUENCIA DEL PROBLEMA EN LOS ENCUESTADOS**

Muy seguido (2 veces al año o más)	61	47%
Seguido (1 vez al año)	31	24%
De vez en cuándo (1 vez cada 2 años)	37	29%

**GRAFICO Nº 15: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE FRECUENCIA DEL PROBLEMA EN LOS ENCUESTADOS**



Dentro de aquellos encuestados que presentan la mayor frecuencia de problemas, se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 56%, seguido por el grupo C3 con un 33%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA Nº 21: FRECUENCIA DEL PROBLEMA EN LOS ENCUESTADOS POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Muy seguido (2 veces al año o más)	34	20	7	0
Seguido (1 vez al año)	25	3	3	0
De vez en cuándo (1 vez cada 2 años)	27	7	3	0

**GRAFICO N° 16: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE FRECUENCIA DE FALLAS MUY SEGUIDAS POR GRUPO SOCIOECONOMICO**



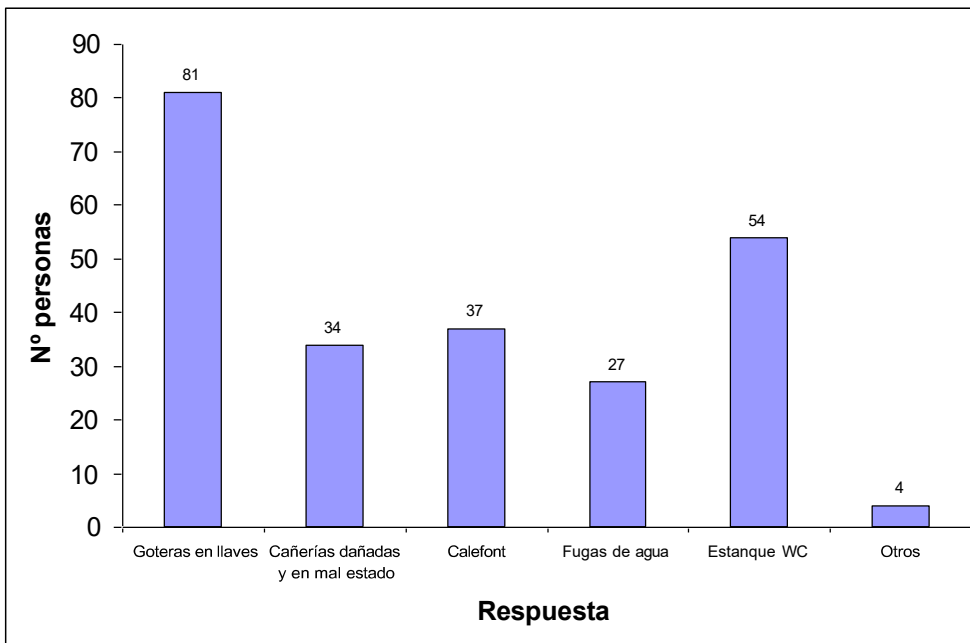
**5.- ¿Qué tipo de problemas sanitarios ha tenido?**

Esta pregunta, corresponde a una pregunta de respuesta múltiple, donde el universo de 129 encuestados manifestó dentro de las opciones existentes aquellos problemas más recurrentes en las instalaciones sanitarias de su hogar. Se destaca que el mayor número de problemas corresponde a Goteras en Llaves, seguido de problemas en el Estanque del WC.

**TABLA N° 22: TIPO DE PROBLEMA RECURRENTE EN ARTEFACTOS SANITARIOS**

Goteras en llaves	81
Cañerías dañadas y en mal estado	34
Calefont	37
Fugas de agua	27
Estanque WC	54
Otros	4

**GRAFICO N° 17: TIPO DE PROBLEMA RECURRENTE EN ARTEFACTOS SANITARIOS**

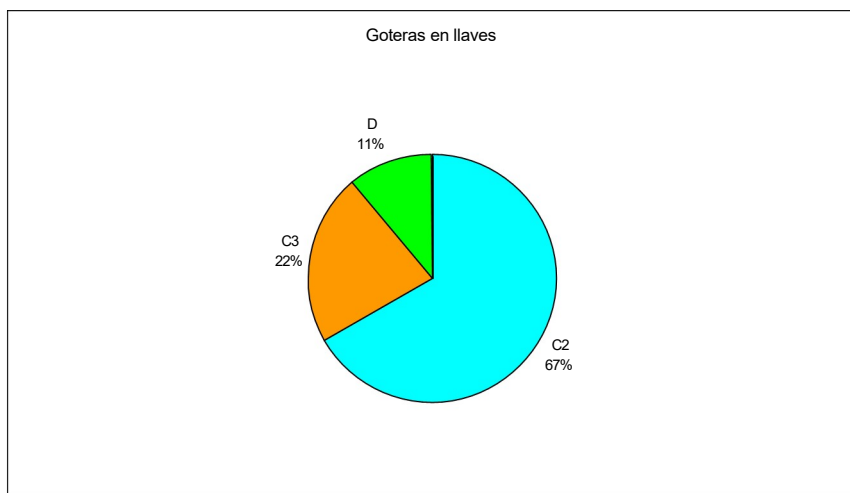


Dentro de aquellos problemas más frecuentes mencionados anteriormente, se destaca el grupo C2 como aquel que presenta los mayores porcentajes, seguido del C3, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

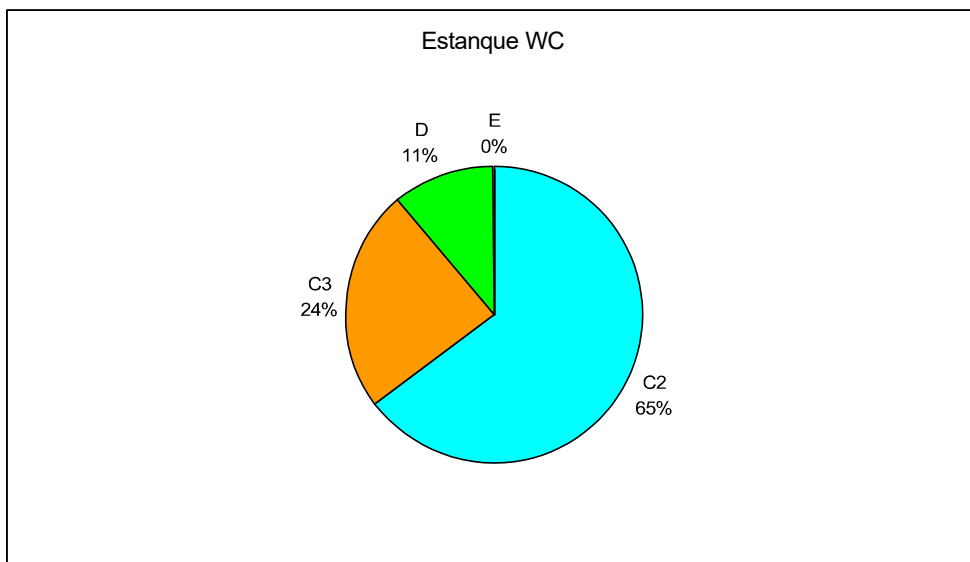
**TABLA N° 23: TIPO DE PROBLEMA RECURRENTE EN ARTEFACTOS SANITARIOS POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Goteras en llaves	54	18	9	0
Cañerías dañadas y en mal estado	28	3	3	0
Calefont	24	10	3	0
Fugas de agua	14	7	6	0
Estanque WC	35	13	6	0
Otros	0	0	4	0

**GRAFICO N° 18: GOTERAS EN LLAVE POR GRUPO SOCIOECONOMICO**



## GRAFICO N° 19: ESTANQUE WC POR GRUPO SOCIOECONOMICO



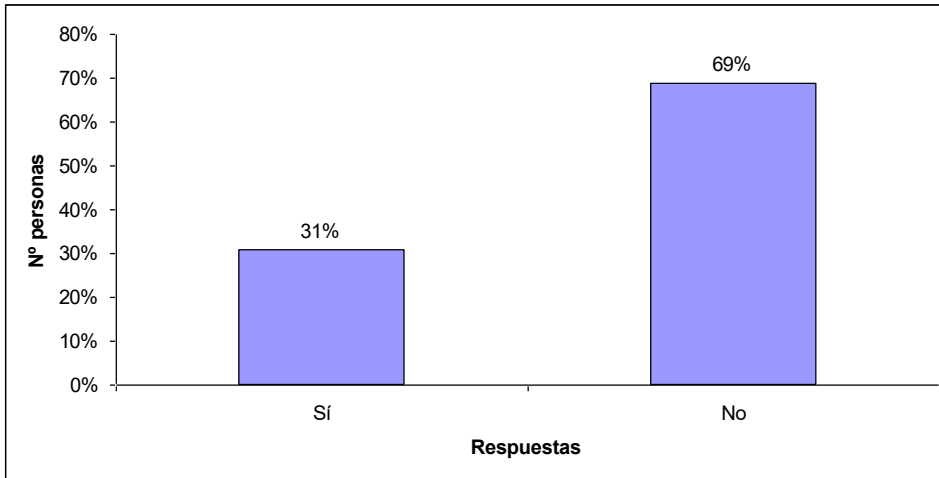
### 6.- ¿Si se le presentara una emergencia el fin de semana o la noche, tiene a quien recurrir para que se lo solucione?

Para un universo de 384 encuestas ante la consulta anterior, un 69% de los encuestados no tiene a quien recurrir para solucionar una emergencia dentro de su hogar. Del porcentaje restante un número significativo cuenta con conocimientos básicos para solucionar el problema o tiene familiares capacitados para resolverlos.

### TABLA N° 24: NÚMERO DE CLIENTES CAPACES DE RESOLVER UNA EMERGENCIA

Sí	119	31%
No	265	69%

**GRAFICO N° 20: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE CLIENTES CAPACES DE RESOLVER UNA EMERGENCIA**



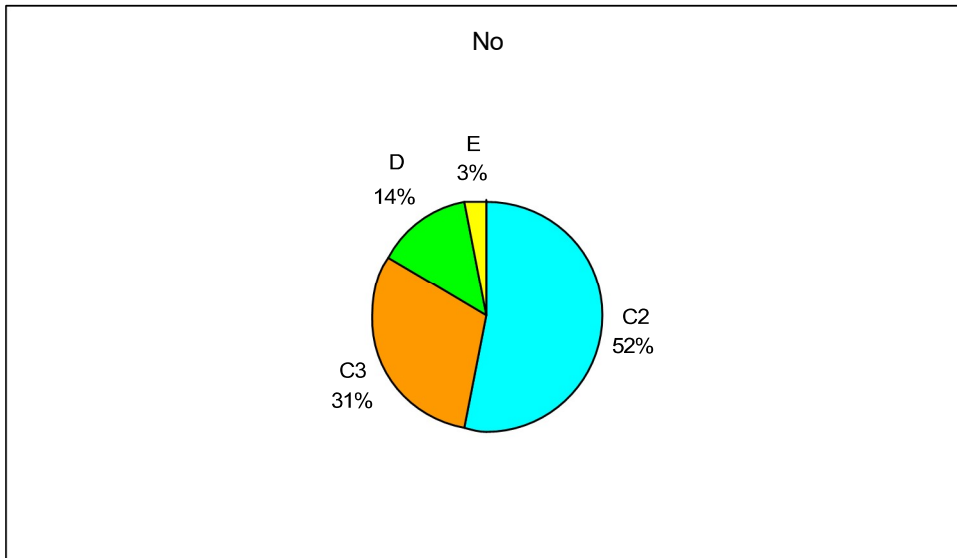
Dentro de aquellos encuestados que potencialmente requerirían el servicio de emergencia, se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 52%, seguido por el grupo C3 con un 31%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA N° 25: NÚMERO DE CLIENTES CAPACES DE RESOLVER UNA EMERGENCIA POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Sí	92	24	0	3
No	140	81	37	7



**GRAFICO N° 21: SEGMENTACION POR GRUPO SOCIOECONÓMICO  
CAPACES DE RESOLVER UNA EMERGENCIA**



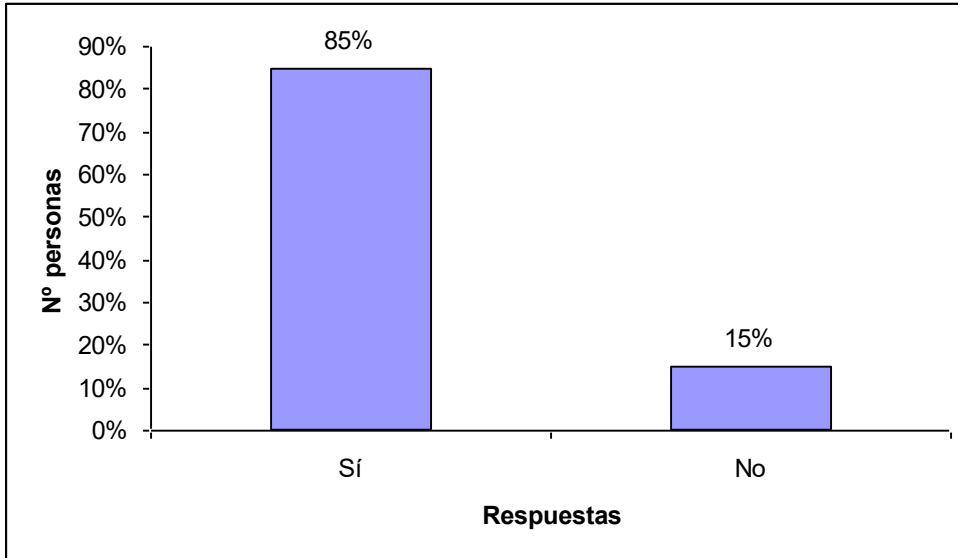
**7.- ¿Le da seguridad y tranquilidad que Smapa se encargue de solucionar sus problemas a través de su servicio de asistencia SMAPA HOGAR (la entrevistadora de acuerdo a lo indicado en el manual procede a explicar el concepto SMAPA HOGAR)?**

Para un universo de 384 encuestas ante la consulta anterior, un 85% de los encuestados valora la existencia de un servicio de emergencias con atención las 24 horas del día y 365 días del año.

**TABLA N° 26: NÚMERO DE CLIENTES QUE VALORAN LOS SERVICIOS DE EMERGENCIA**

Sí	325	85%
No	59	15%

**GRAFICO Nº 22: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE CLIENTES QUE VALORAN LOS SERVICIOS DE EMERGENCIA**

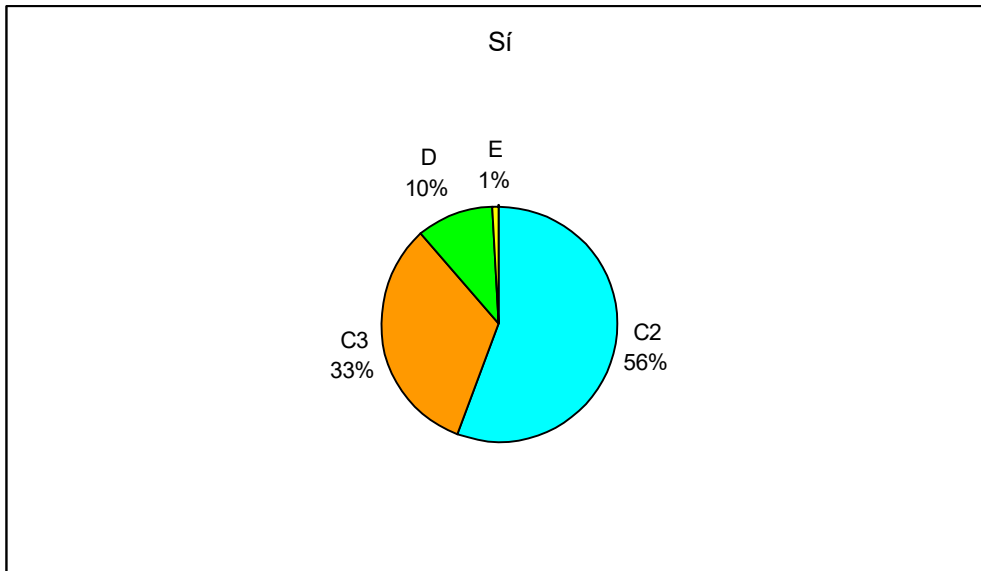


Dentro de aquellos encuestados que valoran el servicio de emergencia, se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 56%, seguido por el grupo C3 con un 33%, tal como se aprecia en la tabla y gráfica siguiente.

**TABLA 27: NÚMERO DE CLIENTES QUE VALORAN LOS SERVICIOS DE EMERGENCIA POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Sí	180	108	34	3
No	45	11	0	3

### GRAFICO Nº 23: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE CLIENTES QUE VALORAN LOS SERVICIOS DE EMERGENCIA POR GRUPO SOCIOECONOMICO



Lo expresado por los encuestados es clave para el Posicionamiento del Servicio, debiéndose poner énfasis en el funcionamiento operativo que permita estar siempre alerta a los requerimientos de los clientes y dar respuesta en el menor plazo posible.

#### 8.- Indique los 2 aspectos que más valora usted en este tipo de servicios?

Ésta corresponde a una pregunta cerrada pero con dos opciones de respuestas, donde el universo de 384 encuestados debía manifestar los dos aspectos que más valoraba en un servicio de estas características, sin ranquear. Se destaca en primer lugar la Garantía del Servicio con un 28%, seguido de Facilidades de Pago con un 23%. Claramente lo anterior da la pauta de la Estrategia de Posicionamiento y el Mix de Marketing para el nuevo servicio.

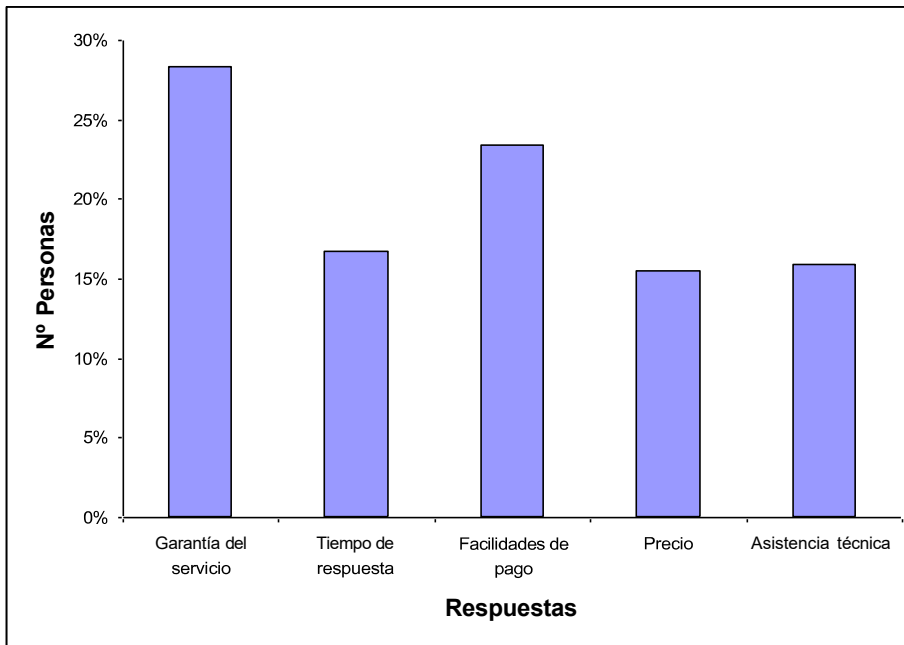
Respecto del precio es importante destacar que fue el aspecto menos valorado respecto de los otros, puesto que como en todo servicio de emergencia lo que espera el cliente es que le solucionen su problema en el menor tiempo posible, asumiendo que debe pagar un excedente por dicha prestación.

**TABLA N° 28: ASPECTOS VALORADOS EN EL SERVICIO INTRADOMICILIARIO**

Garantía del servicio	218	28%
Tiempo de respuesta	129	17%
Facilidades de pago	180	23%
Precio	119	15%
Asistencia técnica	122	16%

Lo expresado por los encuestados es clave para el Posicionamiento del Servicio, debiéndose poner énfasis en la Garantía del Servicio y Facilidades de Pago.

## GRAFICO N° 24: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS ASPECTOS VALORADOS EN EL SERVICIO INTRADOMICILIARIO



Dentro de aquellos encuestados que valoran la garantía, se aprecia que el segmento más significativo corresponde al grupo socioeconómico C2 con un 58%, seguido por el grupo C3 con un 30%.

Dentro de aquellos encuestados que valoran las facilidades de pago se aprecia que el segmento más significativo corresponde al C2 con un 61%, seguido por el grupo C3 con un 28%.

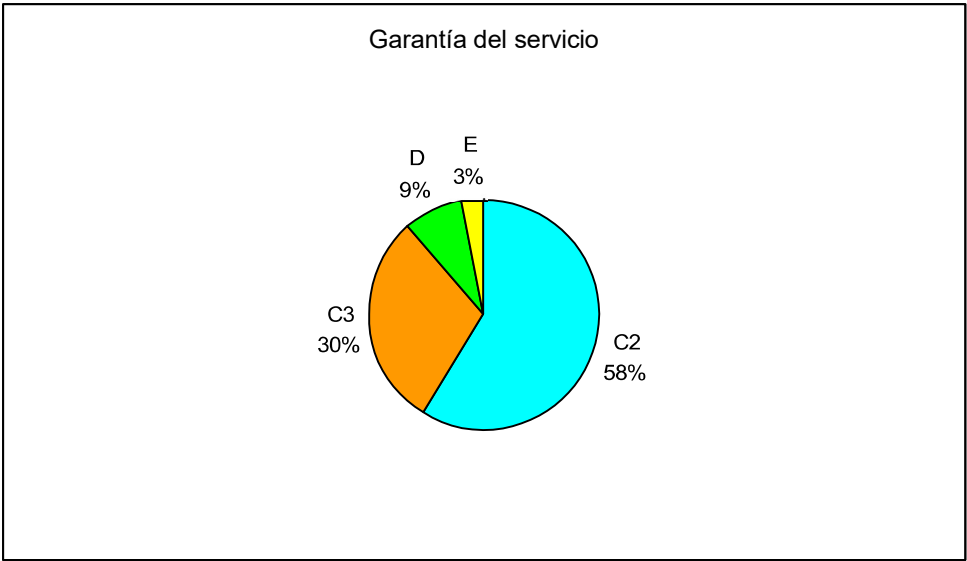
Dentro de aquellos encuestados que valoran el precio se aprecia que el segmento más significativo corresponde al C2 con un 57%, seguido por el grupo C3 con un 37%.

Todo lo anteriormente descrito se aprecia en la tabla y gráficas siguientes.

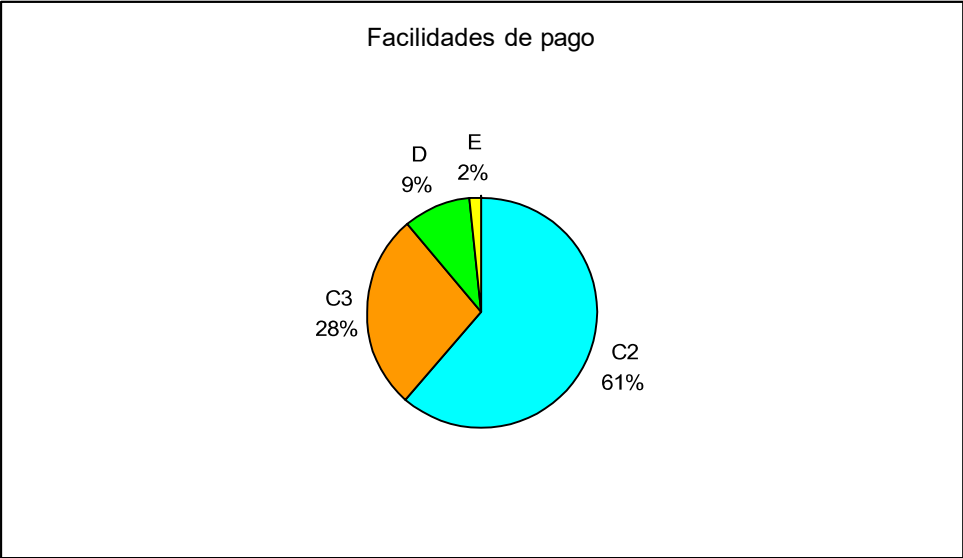
**TABLA N° 29: ASPECTOS VALORADOS EN EL SERVICIO INTRADOMICILIARIO POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Garantía del servicio	128	65	19	6
Tiempo de respuesta	85	35	6	3
Facilidades de pago	110	50	17	3
Precio	68	44	7	0
Asistencia técnica	70	38	14	0

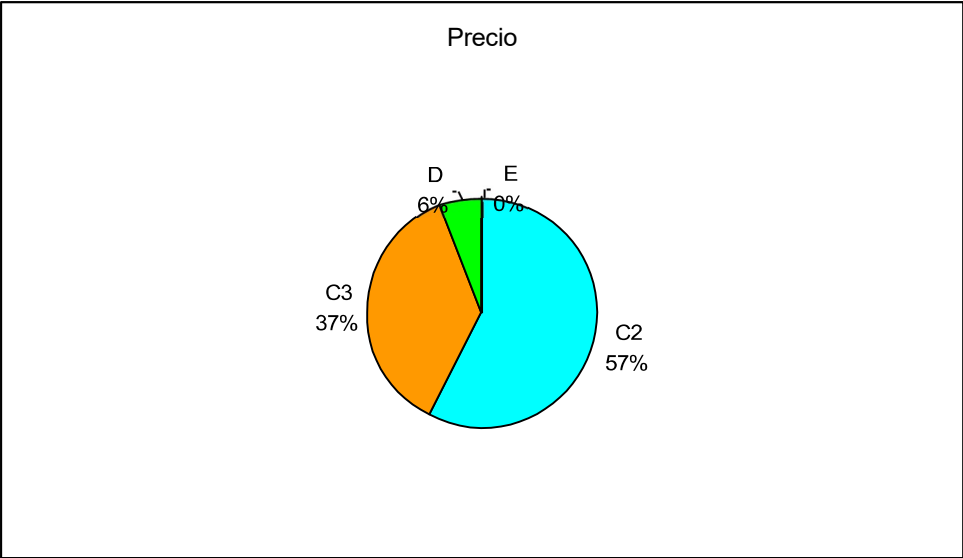
**GRAFICO N° 25: SEGMENTACION SOCIOECONOMICA DE CLIENTES QUE VALORAN LA GARANTIA**



**GRAFICO N° 26: SEGMENTACION SOCIOECONOMICA DE CLIENTES QUE VALORAN LAS FACILIDADES DE PAGO**



**GRAFICO N° 27: SEGMENTACION SOCIOECONOMICA DE CLIENTES SENSIBLES AL PRECIO**



### **III.- DESARROLLO Y ANALISIS DEL AREA DE NEGOCIOS**

#### **3.1.- Servicio Intradomiciliario: Segmento Hogar**

Los resultados de la encuesta muestran que existe una necesidad real y, más aún, altamente valorada por sectores importantes de la población tal como se apreció en la investigación de mercado, donde se testeó el concepto por lo cual consideramos que constituye un negocio que podría resultar altamente ventajoso para SMAPA.

El hecho de entregar asistencia a los clientes a través de un servicio de emergencia en el interior de su domicilio, con atención las 24 horas, los 365 días del año crea valor en la calidad de vida. Si a lo anterior sumamos que los trabajos serán desarrollados por personal técnico capacitado y el servicio puede ser pagado en cuotas a través de la cuenta de agua potable, significaría para los clientes contar con seguridad respecto del funcionamiento de sus artefactos e instalaciones y a la vez indicaría lo importante que es para SMAPA la entrega de un servicio integral y la satisfacción de sus clientes.

De esta forma, creemos que en la medida que se acepte en forma generalizada como un servicio adicional pero directamente relacionado con la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado, ayudaría al cumplimiento de la misión y objetivos de SMAPA pudiendo ser implementado a un bajo costo y con beneficios crecientes para sus clientes.

Al respecto, consideramos que la entrega del servicio debe ser apoyada por personal experto existente en el servicio y de bajo costo si se contrata con terceros, existiendo además claras economías de escala en la adquisición del material a utilizar para proveerlo.



En resumen, consideramos que éste podría ser un negocio altamente rentable, que junto con otorgar ingresos adicionales, podría posicionar de una excelente forma a las empresas ante sus clientes (ver Capítulo V).

Para entender la potencialidad de este nuevo negocio (Servicio Intradomiciliario SMAPA HOGAR), se hace necesario visualizar el escenario estratégico que enmarca el desarrollo de este servicio, que corresponde a la prestación de servicios de gasfitería en los hogares para lo cual analizaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1.- Amenazas de Nuevos Entrantes: Baja**

- Economías de Escala: Alta. Se pueden alcanzar importantes economías principalmente en la adquisición de materiales y menores costos de mano de obra
- Barreras de Entrada: Alta, dado que la empresa sanitaria cuenta con la base de datos de clientes, una adecuada administración del crédito a través de la boleta y cuenta con una reputación que fortalece la oferta
- Costos de Cambio: Bajo, dado que el cliente valora la reputación y garantía
- Requerimientos de Capital: Medio, puesto que se debe implementar el sistema logístico, Call Center, etc.
- Acceso a Canales de Distribución: Bajo, solo tendrán esta ventaja competitiva las empresas sanitarias que desarrollen el negocio por tener su base de clientes cautivos a quien ofrecer el servicio

## **2.- Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo**

- Para la adquisición de materiales, existe gran oferta en el mercado

## **3.- Poder de Negociación de Compradores: Bajo**

- Clientes dispersos, sin posibilidad de agruparse para negociar las condiciones del servicio

## **4.- Amenaza de Sustitutos: Baja**

- Pues el tradicional gasfiter no está organizado ni capacitado para ofrecer el servicio en las condiciones proyectadas, no otorga garantía y tiene mala reputación
- En el caso de la contratación de un seguro, ésta corresponde a un cargo fijo que se cobra de manera mensual, solicite o no el servicio, por lo que presenta desventajas sobre el pago por servicio ejecutado y en cuotas

## **5.- Rivalidad entre Competidores: Baja**

- En la actualidad, para el mercado de servicio intradomiciliarios no hay competidores, más aun dentro de las áreas concesionadas de las empresas sanitarias

Del análisis anterior, se observa que la industria de servicios de atención intradomiciliaria presenta una alta rentabilidad potencial.

SMAPA es la que presenta ventajas competitivas respecto a sus potenciales competidores, dado que cuenta con clientes cautivos que valoran y reconocen el servicio, alcanza economías de escala, no tiene rivalidad entre competidores, y cuenta con la base de datos de sus clientes, permitiéndole administrar el crédito y

ofrecer de manera directa el servicio a sus clientes, logrando un reconocimiento basado en su prestigio como experto en temas sanitarios. Lo anterior se ve ratificado en la confianza que genera en el potencial cliente la existencia de un servicio de emergencia intradomiciliario, operado por SMAPA (pregunta N°7 página 63).

Como una manera de evaluar las ventajas competitivas y la estrategia de posicionamiento del servicio intradomiciliario a implementar por SMAPA, se hace necesario el estudio de Oportunidades / Amenazas y Fortalezas / Debilidades (FODA).

### **Fortalezas de Smapa**

- La empresa ha sido bien evaluada por sus clientes en las encuestas de percepción de calidad
- Al ser una prestación monopólica posee una base de datos de sus clientes, que le permite introducir productos de acuerdo al conocimiento de los mismos
- Posibilidades de administrar el cobro del servicio en cuotas junto con la boleta
- Asociación directa entre la marca SMAPA, servicio de agua potable y temas sanitarios

### **Debilidades de Smapa**

- El Servicio es una Dirección dentro de una Municipalidad, lo que burocratiza la toma de decisiones
- Alta rotación de personal, lo que puede perjudicar la continuidad del negocio
- Restricción al endeudamiento y al desarrollo de nuevos negocios

- El Servicio carece de un proceso interno de control de gestión estructurado, incluyendo un control estratégico en función de los planes del Servicio
- Falta de cultura de trabajo en equipo en torno de los resultados a todo nivel en la organización
- Personal poco motivado, dado que no existe un esquema adecuado de evaluación de desempeño, remuneración e incentivos
- Inexistencia de un sistema de verificación del grado de satisfacción de los clientes y aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento

### **Oportunidades de Smapa**

- Aprovechar el mercado cautivo a través del desarrollo de nuevos negocios para satisfacer necesidades insatisfechas
- Crecimiento explosivo de la comuna de Maipú
- Ampliación de territorios operacionales
- Expectativas de mejoramiento de la calidad de vida de la población

### **Amenazas de Smapa**

- Entrada de nuevos competidores, como por ejemplo Aguas Andinas dentro de la comuna de Maipú en zonas no atendidas por SMAPA

Del análisis anterior, se observa que el éxito del desarrollo del nuevo servicio se debe sustentar en las fortalezas de SMAPA tales como:

- Habilidad para identificar necesidades no satisfechas
- Conocimiento de sus clientes
- La buena evaluación por parte de sus clientes
- Crecimiento explosivo de la comuna de Maipú
- Uso de know how y recursos internos

### **3.2.- Mercado Objetivo**

La empresa orientará los esfuerzos hacia la prestación del servicio Intradomiciliario en la comuna de Maipú, segmento hogar, principalmente a familias de nivel socioeconómico medio (grupo C2) que corresponde al 27% del mercado potencial de hogares en la comuna, que tal como se mostró en la investigación de mercado ha presentado problemas en sus artefactos sanitarios y valora la existencia de un servicio de emergencia para la atención de sus problemas.

En este caso el mercado se encuentra altamente concentrado en la zona urbana de la comuna de Maipú, permitiendo una adecuada coordinación en los tiempos de respuesta con objeto de satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, tal como se aprecia en el mapa comunal (ver página 48).

### **3.3.- Posicionamiento**

De acuerdo al resultado de las encuestas, el mercado objetivo C2 aprecia la existencia de un servicio de emergencia, alcanzando cerca del 48% de las preferencias. Los aspectos más valorados por este grupo son la garantía del servicio y facilidades de pago.

Por lo tanto este servicio será posicionado como un “Servicio de Emergencia SMAPA HOGAR: Calidad, Garantía, Crédito”.

## **IV.- FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

### **4.1.- Introducción**

De acuerdo a lo descrito en capítulos anteriores, este servicio busca satisfacer la necesidad de asistencia técnica y reparación de los artefactos sanitarios dentro de los hogares. Su característica de “**servicio**” hace necesario considerar una serie de aspectos relevantes a los ojos del cliente, que crean el valor necesario para alcanzar la relación de largo plazo y el “**top of mind**”, que en combinación permiten desarrollar adecuadas políticas de marketing para una organización de servicios, ellas son:

#### **a) Intangibilidad**

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. Esto aumenta el riesgo, por lo tanto la reputación de quien presta el servicio es muy relevante, sobre todo en este servicio donde la garantía es uno de los requerimientos valorados. El hecho de que el servicio sea prestado por SMAPA, y éste entregue una garantía de satisfacción al trabajo ejecutado sumado a la posibilidad de pagar en cuotas a través de la cuenta, ayuda a tangibilizar el servicio y disminuir la percepción de riesgo del cliente.

#### **b) Inseparabilidad**

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea éste parcial o total. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, podemos

apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Por lo tanto la experiencia con el servicio es crucial para la satisfacción del cliente. Por ello SMAPA ha considerado prestar el servicio con personal bien entrenado y adecuar los tiempos de respuesta al menor posible, ambos aspectos claves para una buena evaluación por parte de los clientes.

### **c) Heterogeneidad**

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad", prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Así mismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. En el caso particular de SMAPA, como una manera de prestar un servicio "estandarizado" se han diseñado procedimientos en cada una de las etapas del servicio con los controles necesarios para seguir de cerca el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y tomar las acciones correctivas si fuese necesario.

### **d) Percibibilidad**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. En el caso particular de SMAPA tal como se verá más adelante en el Capítulo V se proyecta que el servicio será prestado con personal propio para la supervisión y presupuesto de los trabajos, y con

contratistas externos para la ejecución de los mismos. En el caso de existir mayores niveles de demanda se recurrirá al listado de contratistas calificados y de haber bajos niveles se trabajará solo con un contratista y el personal de supervisión de SMAPA será destinado a cumplir otras labores.

#### **e) Propiedad**

La falta de propiedad es una característica propia de los servicios porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. En el caso particular de SMAPA como una manera de aumentar la sensación de pertenencia se posicionará como un servicio de emergencia, a toda hora y a todo momento el cliente cuenta con SMPA HOGAR.

### **4.2.- Estrategia de Marketing**

#### **4.2.1.- Conceptos Básicos en Marketing Mix de Servicios**

La característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal son fundamentales para una adecuada mezcla de marketing siendo elementos para la generación y entrega del servicio.

En base a lo antes expuesto, surge la necesidad de agregar a los cuatro elementos tradicionales del Mix (producto, precio, plaza y promoción) tres elementos adicionales, tales como personal, evidencia física y procesos (páginas 87, 90 y 91 respectivamente).



## **A) PRODUCTO**

### **a.1.- Gama de Servicios**

De acuerdo a los aspectos valorados por los potenciales clientes, se propone entregar una gama de servicios que buscan satisfacer la necesidad de reparación de todo tipo de artefactos sanitarios en cualquier momento. Se trata de un servicio especializado de emergencia 24 horas, todos los días del año con garantía SMAPA, destacándose las siguientes prestaciones:

- a. Goteras
- b. Cañerías dañadas y en mal estado
- c. Cálefont
- d. Detección de fugas
- e. Cambio de artefactos
- f. Llaves
- g. Destape de cañerías
- h. Proyectos Sanitarios, ampliaciones de baños y cocinas
- i. Renovación de gasfitería, instalación de artefactos sanitarios
- j. Piscinas, sistemas de riego automático y mucho más

### **a.2.- Nivel de Calidad**

Servicio libre de fallas ¡lo hacemos bien a la primera!.

Adopción de prácticas de la administración para la calidad total, que procuran alcanzar cero decepciones. La Estrategia de Servicio Libre de Fallas y Correcto a la Primera Vez garantizando incondicionalmente los trabajos ejecutados, minimizando el riesgo y generando confianza en la organización.

### **a.3.- Servicio de Valor agregado**

Completo servicio de asistencia técnica en donde a través del servicio telefónico y presencial se dará respuesta a los clientes, asistencia técnica acerca del estado de sus artefactos, presupuestos de reparación en el acto y asesorías para regularizar sus proyectos sanitarios.

### **a.4.- Marca**

Para alcanzar ventajas competitivas se buscará el posicionamiento de la gama ampliada de servicios a través de la ejecución y materialización de un servicio prestado por especialistas y con garantía de SMAPA, que cuenta con la experiencia, know how, expertise y profesionales para ofrecer un servicio a la altura de las expectativas del cliente, lo cual únicamente una empresa especialista lo puede entregar.

## **B) PRECIO**

El rol estratégico del precio es clave en el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos.

### **b.1.- Nivel de Precios**

Los valores de precios aquí señalados consideran arreglos que permitan responder con la garantía que se da e incorpore el valor del crédito ya que se podrán pagar por la cuenta del agua. Así el valor de \$30.000 correspondiente al arreglo de goteras incluye no sólo el cambio de las gomitas o suelas sino que el cambio de llaves de una calidad superior. Esto porque muchas veces las goteras son resultado de las llaves en mal estado,

por la baja calidad que se instalan con el fin de no aumentar los costos de la casa al momento de venderla. En estos casos si se repara sólo la suela, la llave volverá a gotear en el corto plazo, afectando la confianza de la gente y aumentando los costos de una reparación continua y que no soluciona el problema de fondo afectando la imagen de la empresa

A continuación se detalla la lista de precios unitarios fijos.

**Tabla N° 30. Lista de Precios Unitarios Servicio Intradomiciliario SMAPA HOGAR**

Goteras en llaves	\$30.000
Cañerías dañadas y en mal estado	\$50.000
Calefont	\$40.000
Fugas de agua	\$50.000
Estanque WC	\$30.000
<u>Otros:</u>	
Instalación de artefactos (solo mano de obra)	\$30.000
Destape de cañerías	\$50.000
Proyectos Sanitarios	\$150.000
Ampliaciones de baños y cocinas	\$200.000
Mantenión y reparación de filtro en Piscinas	\$150.000
Sistemas de riego automático	\$100.000

**b.2.- Condiciones de Pago**

El servicio puede ser pagado al contado con un 10% de descuento, recaudado en el momento por el supervisor quien entregará una guía de despacho, y la boleta se enviará por correo.

El servicio puede ser pagado a crédito, sin adelantos y en cuotas, lo anterior mediante la autorización del potencial cliente para efectuar el cobro utilizando como medio de pago la boleta de consumo de agua potable. Las cuotas pueden ser hasta un máximo de 12, con la tasa de Interés igual a las aplicadas por SMAPA para los otros servicios.

### **b.3.- Bonificaciones**

Como una oferta de lanzamiento el servicio podrá ser pagado hasta en 3 cuotas precio contado.

### **b.4.- Términos**

Podrán acceder a la flexibilidad de pago aquellos clientes que no presenten cuentas de agua potable impagas.

## **C) COMUNICACION**

Los propósitos generales de la comunicación en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. Esto es clave en un servicio nuevo como el proyectado por SMAPA debiendo desarrollar una serie de actividades para alcanzar los objetivos comunicacionales, las principales actividades son:

### **c.1.- Posicionamiento Promocional**

A través del mensaje “Servicio de Emergencia SMAPA HOGAR: Calidad, Garantía, Crédito”.

### **c.2.- Marketing Directo**

La estrategia básica para promover la gama de servicios es llegar en forma directa a los clientes de SMAPA. Para tal efecto en las oficinas comerciales y centros de pago cada funcionario portará en su uniforme chapas con publicidad. Adicionalmente existirá una isla promocional con personal capacitado ofreciendo folletos informativos y explicando a los potenciales clientes el nuevo servicio. Además, a través de testimonios, experiencias de los usuarios del servicio comunicadas a través de radios, insertos en revistas de circulación comunal y en la boleta de agua potable, se publicitará el lanzamiento de este nuevo servicio disponible para los clientes de SMAPA.

Adicionalmente se distribuirá publicidad adjunta a la boleta de agua potable, específicamente al mercado objetivo, grupo socioeconómico C2.

Mediante el uso de lienzos publicitarios en los centros de pago (oficinas comerciales, supermercados, etc.), e identificación corporativa en los vehículos que prestan el servicio.

### **c.3.- Relaciones Públicas**

Plan de inserción como líder de opinión en temas relacionados con el uso y cuidado del agua y el papel que juega la reparación de los artefactos sanitarios en el cuidado de la misma y la disminución de las cuentas de agua potable por este concepto.

A través de apariciones constantes en programas de televisión como por ejemplo “matinales”, se busca poner el tema en discusión pública y ser percibido como la solución más conveniente.

Realización de un seminario técnico-social en conjunto con las juntas de vecinos para darles a conocer el servicio y el correcto uso y la mantención de los artefactos sanitarios, a través de capacitación, principalmente a la dueña de casa.

Difundiendo los logros alcanzados a través de un programa de visitas en compañía de la prensa comunal donde SAMPA a prestado servicios intradomiciliarios con objeto de lograr el vínculo y fidelización del cliente que ha tenido buenas experiencias.

#### **c.4.- Campañas Comunicacionales**

A través de diferentes campañas dirigidas a la comunidad dadas a conocer a través de publicidad en las boletas y mensajes en medios radiales, se busca sensibilizar a la población de lo importante del valor del agua, y el rol que juegan cada uno de ellos en el cuidado de la misma dentro de su hogar. Es allí donde el servicio de atención intradomiciliario SMAPA HOGAR fomenta este tipo de campañas para ser percibido como una herramienta en la solución de las pérdidas de agua dentro del hogar.

Las campañas propuestas son:

Campaña SMAPA: Cuidemos el Agua, publicidad dirigida a los clientes a través de actividades en ferias educativas que se realizan en la comuna y centros comerciales (malls, supermercados, cines, etc.)

Campañas Educativas: Dirigida a escolares de colegios municipalizados, particulares subvencionados y particulares, entre 5° y 8° básico, creando conciencia respecto al valor del agua y el rol que juega cada uno de ellos en su cuidado dentro del hogar.

### c.5.- Comunicación Interna

Promoción de “Cultura Organizacional” orientada a la calidad en el servicio al cliente: Transmitir a los trabajadores de SMAPA la empresa que queremos ser, Misión, Valores, Estilo, Metas.

Informe semestral de actividades que permitan conocer el desempeño de la organización, percepción del cliente por el servicio entregado (felicitaciones, reclamos, etc.) con objeto de retroalimentarse y de esta forma mejorar el servicio.

## D) DISTRIBUCION

La distribución representa cómo ponen a disposición de los clientes las ofertas y las hacen accesibles a ellos. En el caso particular del SMAPA HOGAR, en la primera etapa abarcará la comuna de Maipú y el proceso está enfocado en poner a disposición del cliente una cobertura de prestación del servicio las 24 horas del día los 365 días del año

### d.1.- Proceso de Entrega del Servicio

#### Diagrama Proceso SMAPA HOGAR

El proceso se puede apreciar en el siguiente esquema:



### **d.1.1.- Atención del Cliente: Solicitud de Reparaciones**

Existen diferentes entradas de solicitudes de reparación, por lo que para garantizar la correcta canalización de ellas hacia el Servicio SMAPA HOGAR deberán ser ingresadas al Sistema de Atención Integral Cliente (SAIC), generando automáticamente una orden de trabajo que es transmitida a un ejecutivo del Centro Operativo SMAPA HOGAR.

### **d.1.2.- Elaboración de Presupuesto: Supervisor SMAPA HOGAR**

El ejecutivo del centro operativo tomará los principales datos del cliente (nombre, dirección, teléfono y problema a solucionar) y vía teléfono celular avisará al supervisor más próximo en términos de tiempo (menos de una hora), entregándole los datos necesarios para el contacto con el cliente y evalúe en terreno la magnitud de las reparaciones. Elaborará el presupuesto en el acto, que se informará de inmediato al centro operativo para ser registrado (mediante plataforma Web a través de dispositivos móviles) y evaluar si el cliente es sujeto de crédito (ver si presenta deuda). De no estar su situación comercial al día, se le sugerirá acercarse a las oficinas comerciales a cancelar la deuda y poder acceder al cobro del servicio por modalidad de cuotas. De lo contrario, deberá pagar los trabajos al contado. Aprobada la situación comercial, previo consentimiento del cliente, firmará la aprobación del presupuesto y forma de pago.

### **d.1.3.- Ejecución de los Trabajos: Contratista Externo Gasfiter**

El centro operativo tomará contacto telefónico con el contratista (gásfiter) y enviará orden de trabajo detallando los trabajos a ejecutar (mediante plataforma Web a través de dispositivos móviles), debiendo asistir la reparación en menos de 1 hora. Para satisfacer esta necesidad, existirá un listado de contratistas inscritos en SMAPA, que deben cumplir con una serie de requisitos (ver reclutamiento) y contar con vehículo propio, los que en función de la disponibilidad serán contactados.



Los trabajos deberán ser ejecutados de la manera más limpia y prolija posible. Para ello se deberá dejar igual que como se recibió la zona de trabajo (sector de reparación), limpiando una vez terminado el trabajo y llevándose todos los escombros y basuras que resulten de la reparación. Además deberá mostrar al cliente que la reparación quedó bien materializada. Finalizados los trabajos, el cliente deberá firmar la hoja de conformidad y recepción de los mismos, quedándose con una copia de ésta, la que a su vez servirá de garantía al cliente en caso de necesitar post venta. El contratista deberá entregar la hoja de conformidad y recepción original al Supervisor Directo, quedándose también él con una copia de ésta. Además, deberá reportar al centro operativo el fin de los trabajos.

#### **d.2.- Localización de la Central de Servicios**

Estará ubicado en las actuales instalaciones de la planta Maipú Centro, lugar estratégico puesto que se encuentra en una ubicación privilegiada a las principales vías de acceso de la comuna y cuenta con bodegas para almacenamiento de los materiales.

El servicio se efectuará mediante el uso de una flota de vehículos propios (Supervisores) y externos (contratista gásfiter) debidamente equipados e identificados con SMAPA HOGAR. Buscando responder rápidamente a los hogares que requieran el servicio.

#### **E) PERSONAL**

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes. Es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias como en los servicios en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el

comportamiento y actitudes de su personal, más aun si como lo manifestamos anteriormente, en el servicio es clave la experiencia ya que éste se produce con el cliente presente.

En el caso particular del servicio “SMAPA HOGAR” al ser ésta por lo general una atención de emergencia, el cliente se encuentra con cierto grado de ansiedad y nerviosismo pues espera que el personal que atenderá su problema, miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes, lo hagan de la manera mas profesional y de acuerdo a las expectativas.

Por lo anterior, se hace necesaria una estrategia de recursos humanos adecuada, que permita reclutar a los mejores y posicione el servicio SMAPA HOGAR como una atención de emergencia efectuada por personal experto en temas sanitarios. Si a lo anterior sumamos capacitación permanente, especialmente en la calidad del otorgamiento del servicio, en comunicaciones y ventas con una fuerte supervisión de los representantes humanos del servicio permitirá garantizar al cliente que es atendido por un experto.

### **e.1.- Reclutamiento**

Se contratará el personal idóneo para dar este servicio, los cuales serán internos y externos a SMAPA. El perfil del cargo requiere personal con clara orientación al servicio, es decir, personal con capacidad de escuchar y entender al cliente.

La dirección de la UEN del Servicio Intradomiciliario, será ocupada por concurso interno, y de no existir el perfil dentro de la organización se contratará mediante concurso público.

El personal de Call Center y Atención de Módulos Promocionales del Nuevo Servicio, será el mismo que utiliza SMAPA para la recepción de reclamos y atención de clientes.

Los Supervisores, encargados de visitar a los clientes, efectuar el presupuesto y controlar la calidad de los trabajos, será personal existente en SMAPA, que mediante concurso interno proveerá de dicho personal.

La Mano de Obra ejecutora de los trabajos (contratistas), será reclutada vía licitación exigiendo que el personal cuente con formación técnica profesional de al menos técnico en gasfitería de preferencia titulado en un organismo educacional reconocido (Institutos, CFT) o estar inscrito en los registros de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS).

### **e.2.- Entrenamiento**

A través de capacitación permanente contratada a especialistas al menos una vez al año, talleres de servicio que busquen reforzar la calidad de la atención, desde la relación con el cliente, manejo de situaciones críticas y calidad del trabajo efectuado.

De manera interna, se espera además una importante transferencia de Know How entre los equipos de trabajo, por lo que se proyectan reuniones semestrales con objeto de compartir experiencias, evaluar el desempeño del trabajo efectuado. Al final de cada año, desarrollar jornadas de planificación estratégica con objeto de evaluar los resultados y proyectar las tácticas para el año siguiente.

### **e.3.- Motivación**

Aquellos funcionarios de SMAPA HOGAR con un desempeño sobresaliente, serán capacitados con objeto de ocupar posiciones de mayor relevancia dentro de la organización. A través de la comunicación interna se destacará al empleado del mes, diarios murales, etc.

En el caso de los contratistas (gásfiter) se propone un sistema de recompensas de acuerdo a una medición del grado de satisfacción de los clientes que haya atendido, las cuales pueden ser, darles un porfolio mayor de clientes a atender como un bono por calidad de servicio dado directamente por SMAPA.

## **F) Evidencia Física**

La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc. En el caso de SMAPA HOGAR será un tema relevante, buscando crear la identificación del cliente con el servicio a través de este punto (ver anexo N°3).

### **f.1.- Diseño de las Oficinas de Atención y Señalización**

Dentro de la Oficina Comercial existirá un módulo especial para la consulta de los clientes respecto a los servicios prestados y la manera de acceder a ellos. Existirá papelería corporativa y órdenes de trabajo para ser completadas por los potenciales clientes. La ubicación de este módulo debe ser en un lugar de alta visibilidad de tránsito de público (zona caliente), por ejemplo el circuito siguiente a las cajas, con señalización que promocióne los servicios y de manera natural provoque en las personas acercarse a buscar información.

### **f.2.- Vestuario de los Empleados**

El personal que atiende en los módulos estará con un uniforme especial que destaque la imagen corporativa del Servicio SMAPA HOGAR.

El personal de terreno (supervisores y contratistas) deberá vestir overoles con la imagen corporativa del Servicio SMAPA HOGAR incluyendo una gorra que destaque SMAPA.

### **f.3.- Equipamiento**

A través de vehículos utilitarios (tipo Boxer, Peugeot o Renault) dotados de materiales, herramientas y maquinaria especializada para dar el servicio de emergencia.

Los vehículos deben estar claramente diferenciados de otros vehículos de SMAPA, en lo referente a su imagen corporativa, destacando número telefónico de emergencia del Servicio SMAPA HOGAR.

### **f.4.- Papelería**

Toda la papelería, tarjetas de presentación, órdenes de trabajo, presupuestos, etc. deberán destacar la imagen corporativa del Servicio SMAPA HOGAR, mediante un timbre o membrete.

## **G) PROCESO**

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento es decir, con el “como” y con el “proceso” de la prestación de un servicio.

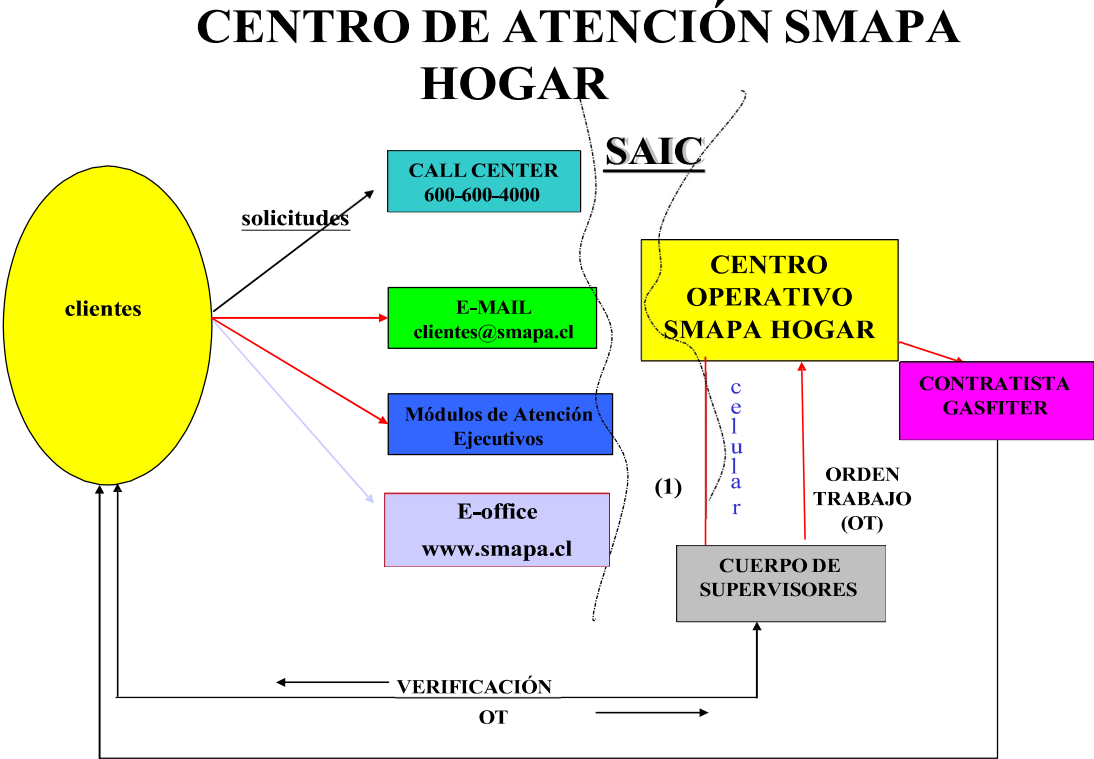
### **g.1.- Evaluación y Control de los Procesos**

En el caso particular de SMAPA, como una manera de prestar un servicio “estandarizado” se han diseñado procedimientos (ver distribución) donde cada una

de las etapas del servicio presenta responsables y plazos de cumplimiento. Sin embargo se hace necesaria la implementación de controles para seguir de cerca el desarrollo y cumplimiento de los objetivos e implementarán sistemas que puedan entregar la información necesaria para realizar en forma oportuna y efectiva las correcciones o cambios que pudiesen ser requeridos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

El siguiente esquema muestra las etapas de control a implementar:

**ESQUEMA N° 1: PROCEDIMIENTOS CENTRO DE ATENCION SMAPA HOGAR**



Se observan 4 vías de entrada de solicitudes de reparación, por lo que para garantizar la correcta canalización de ellas hacia el Servicio SMAPA HOGAR deberán ser ingresadas al Sistema de Atención Integral Cliente (SAIC), generando automáticamente una orden de trabajo que es

transmitida al Centro Operativo SMAPA HOGAR, quien a su vez se lo envía al supervisor.

**TABLA N° 31: PLANILLA CONTROL SAIC**

N° Cliente	Nombre	Teléfono	Dirección	Fecha Solicitud	N° SAIC	Supervisor	Tiempo Respuesta Supervisor (hr)

Con la planilla anterior se podrá llevar un registro de aquella vía de comunicación más valorada por el cliente para comunicarse con el Servicio, N° de solicitudes de trabajo (cantidades), trabajos asignados por supervisor y tiempos de respuesta de este último.

### **g.1.2.- Control de las Órdenes de Trabajo**

Una vez que el Supervisor se encuentra en el domicilio del cliente debe formular el presupuesto que previa aprobación del cliente genera una orden de trabajo hacia el contratista gásfiter, quien deberá asistir esta reparación en un plazo máximo de una hora.

**TABLA N° 32: PLANILLA CONTROL ORDENES DE TRABAJO**

Supervisor	N° SAIC	N° de Presupuesto	Código Reparación	Monto (\$)	Forma de Pago	Contratista Asignado	Tiempo Respuesta

Con esta planilla se asigna la responsabilidad al Supervisor sobre el control de calidad de los trabajos asignados al contratista, a su vez se controlan los ingresos percibidos por el Servicio SMAPA HOGAR, forma de pago, contratista asignado (ejecutor) y tiempos de respuesta de este último.

### **g.1.3.- Control de Calidad de los Trabajos**

Para controlar la calidad de los trabajos y satisfacción de los clientes, el Call Center deberá llamar telefónicamente a todos los clientes atendidos. En caso de presentar problemas deberá contactarse con el supervisor para que sea éste el encargado de solucionar el problema, recibiendo él mismo con el cliente los trabajos.

**TABLA N° 33: PLANILLA CONTROL DE CALIDAD**

N° SAIC	N° Cliente	Recepción		Observación de NO Conformidad	Supervisor Asignado	Recepción Final
		Conforme	No Conforme			

Como una manera de brindar un Servicio de Postventa y evaluar la satisfacción de los clientes, los ejecutivos del centro operativo de manera aleatoria tomarán contacto con aquellos clientes que han contratado el servicio. A través de una encuesta de satisfacción (telefónica de no más de 5 preguntas) relacionadas con la percepción de calidad de los trabajos, tiempo de respuesta y de ejecución, atención del contratista, etc. Se registrarán aquellos aspectos relevantes que fueron valorados por el cliente y situaciones negativas.



**ENCUESTA DE CALIDAD SERVICIO DE REPARACIONES**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Nº CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

1 ¿Cómo evaluaría, en líneas generales, nuestro servicio de reparaciones?  
Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

2 ¿Cómo evaluaría el tiempo de repuesta a sus requerimientos de asistencia?  
Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

3 ¿Cómo evaluaría nuestra eficiencia en la solución de problemas?  
Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

4 Considerando puntualidad, presentación personal y cordialidad en el trato, ¿cómo evaluaría la actitud de nuestros técnicos?  
Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

5 En resumen, ¿se siente respaldado por nuestro servicio de reparaciones?  
Sí  No

6) Según Usted, lo más importante que deberíamos mejorar es:  
Atención  Rapidez de respuesta  Información

Sus oportunas respuestas nos ayudan a mejorar la calidad del servicio.  
No lo olvide, ¡SMAPA está cambiando! Gracias.

## **V.- REQUERIMIENTOS DE RECURSOS, INGRESOS PROYECTADOS Y UTILIDAD ESPERADA**

### **5.1.- Estimación de Requerimientos**

Para una adecuada estimación de los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos por el proyecto SMAPA-HOGAR, se hace necesario estimar el número de prestaciones anuales.

Del universo estudiado sabemos que el 34% tiene problemas en sus artefactos sanitarios (gráfico N°9), de los cuales un 65% son del estrato socioeconómico C2 (gráfico N°10). El estrato socioeconómico C2 son 35.379 hogares (mercado objetivo, tabla N°10). Por lo tanto los hogares del estrato socioeconómico C2 que han tenido problemas en sus artefactos sanitarios se pueden estimar a partir del siguiente cálculo:  $35.379 \times 34\% \times 65\% = 7.818$  hogares.

Siendo conservadores, consideraremos solo a aquellos hogares que para reparar los desperfectos llamaron a un gáster o lo resolvieron de otra forma (tabla N°18, estrato socioeconómico C2), los que corresponden a un 56.82% hogares del estrato socioeconómico C2 (35 y 15 hogares que llamaron a un gáster o lo resolvieron de otra forma,  $50/88 = 56.82\%$ ). Luego  $56.82\% \times 7.818 = 4.442$  hogares.

De acuerdo a la frecuencia (tabla N°21, 34, 25 y 27, muy seguido, seguido y de vez en cuando respectivamente, del estrato socioeconómico C2), se ponderan éstas por la cantidad de hogares antes calculada ( $39.53\% \times 4.442 \times 2 + 29.07\% \times 4.442 + 31.40\% \times 4.442 \times 0,5 = 5.501$ ), lo que nos da una cantidad de 5.501 hogares a solucionar sus desperfectos en artefactos sanitarios, es decir: 5.501 son las prestaciones anuales proyectadas para el Servicio SMAPA HOGAR, con un promedio de atención diaria de 15 unidades.

Las necesidades de recursos para cumplir con las prestaciones proyectadas y los objetivos trazados, se pueden clasificar en:

### **5.1.1.-Requerimientos de Recursos Humanos**

#### **Call Center (SMAPA HOGAR):**

3 personas (3 x 150.000 (\$/mes)= 450.000 (\$/mes))

#### **Supervisores (SMAPA HOGAR):**

4 personas (4 x 250.000 (\$/mes)= 1.000.000 (\$/mes))

#### **Gasfiter (Contratista externo):**

6 móviles (movil= gasfiter + camioneta), (15x30x5.000 (\$/un)= 2.250.000 (\$/mes).

Se estima que cada contratista debe abastecer 3 prestaciones diarias y se contempla un sexto para emergencias.

#### **Módulo Atención:**

1 persona (1 x 150.000 (\$/mes)= 150.000 (\$/mes)).

**Costo Total Recurso Humano: 3.850.000 (\$/mes)=46.200.000 (\$/año)**

### **5.1.2.-Requerimientos de Recursos de Marketing**

Identificación Corporativa (papelería, uniformes, etc) : **338.750 (\$/mes)=4.065.000 (\$/año)**

- Uniformes : 840.000 (\$/año)
- Papelería en boleta : 525.000 (\$/año)
- Radio y diario comunal : 1.200.000 (\$/año)
- Afiches : 1.000.000 (\$/año)
- Papelería publicitaria en módulo : 500.000 (\$/año)

### 5.1.3.- Requerimientos Operacionales

Camionetas Supervisores : 4 (4x\$M7=\$M28)

Materiales : 450 (prest/mes)x5.000 (\$/prest)= 2.250.000 (\$/mes)

Combustible camionetas : 4x100.000 (\$/mes)= 400.000 (\$/mes)

Mantenciones : 4x50.000 (\$/mes)= 200.000 (\$/mes)

**Costo Total Operaciones: 3.627.778 (\$/mes)**

NOTA: Depreciación Acelerada de Camionetas (3 años)

**Por lo tanto el Gasto Total Anual es de 93.798.336 (\$/año)**

**Tabla N°34 Presupuesto Mensual Requerimientos**

Item	(\$/mes)
<b>Requerimientos de Recursos Humanos</b>	<b>3.850.000</b>
Call Center (SMAPA HOGAR)	450.000
Supervisores (SMAPA HOGAR)	1.000.000
Gasfiter (Contratista externo)	2.250.000
Módulo Atención	150.000
<b>Requerimientos de Recursos de Marketing</b>	<b>338.750</b>
Uniformes	70.000
Papelería en boleta	43.750
Radio y diario comunal	100.000
Afiches	83.333
Papelería publicitaria en módulo	41.667
<b>Requerimientos Operacionales</b>	<b>3.627.778</b>
Camionetas Supervisores	777.778
Materiales	2.250.000
Combustible camionetas	400.000
Mantenciones	200.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.816.528</b>

## 5.2.- Estimación Ingresos

Para el cálculo del ingreso, se consideró una prestación de servicios promedio de \$30.000. Dado que el problema más recurrente son goteras en llaves (gráfico N°17), y asumiendo el cambio de ésta por una de calidad superior (de marca de prestigio y reconocimiento en el mercado), además de ser probada y reparada al instante, y considerando la mano de obra, más los costos asociados a dicha prestación se consideró este cobro promedio de prestación. Para ello se considera los costos involucrados y un margen esperado del 70%.

$$\text{Ingresos} = 5.501 (\text{prestación}) \times 30.000 (\$/\text{prestación}) = 165.030.000 (\$/\text{año})$$

donde:

5.501 prestaciones : son las prestaciones anuales estimadas en 5.1

30.000 (\$/mes) : cobro promedio por prestación

Luego para SMAPA con este nuevo negocios se tendrá una Utilidad Operacional de:

$$\text{Utilidad Neta} = \$165.030.000 - \$93.798.336 = 71.231.664 (\$/\text{año})$$

## **VI.- CONCLUSIONES**

- El segmento producto mercado, se caracteriza por tener una condición socioeconómica C2, situación que se vio ampliamente reflejada en la investigación de mercado, representando aproximadamente el 60% de los hogares en la comuna de Maipú
- En su conjunto los potenciales clientes valoran aspectos del servicio tales como garantía y facilidades de pago, los cuales fueron la base del posicionamiento a lograr
- Considerando las características propias de todo servicio que son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad, y los aspectos que generan mayor valor para los clientes, se alcanzará la posición competitiva y exitosa penetración de mercado, minimizando la percepción de riesgo del potencial cliente entregando una garantía del trabajo ejecutado, lo que tangibiliza el servicio a través de un beneficio que representa un mayor valor para ellos
- Dada la inseparabilidad del servicio, éste será entregado con personal especialmente capacitado y orientado al cliente, con ello se espera que sea atendido de la mejor manera posible, prestando atención a sus problemas y entregando soluciones que cumplan sus expectativas
- SMAPA entregará mayor servicio y satisfacción a sus clientes. Además que se tendrán menores pérdidas de Agua Potable y menos reclamos de los clientes por sus cuentas
- Basados en el esquema Centro de Atención Smapa Hogar se busca alcanzar la heterogeneidad a través en la estandarización de los procedimientos. Como una manera de garantizar la excelencia en el

servicio por igual a todos los clientes, se han diseñado procedimientos que establezcan claramente las responsabilidades del personal y mecanismos de control, con lo que se minimizan sustancialmente la posibilidad de errores. Dependiendo de la variabilidad de la demanda el personal se adecuará a ésta

- El mix de marketing ha sido concebido en función del mercado objetivo y posicionamiento por medio de una amplia gama de productos (servicios), los que pueden ser pagados al contado o en cuotas por medio de la boleta de la cuenta, para obtener economías de ámbito y escala se utilizarán las oficinas comerciales y el inserto de propaganda al mercado objetivo a través de la boleta, la promoción será directa a través del personal de SMAPA y el Módulo de Atención SMAPA Hogar, además de publicidad en medios comunales, tales como, radios y diarios, contribuyendo a obtener un posicionamiento de marca, imagen del servicio y reconocimiento como especialista en el rubro
- De acuerdo a lo proyectado el negocio para SMAPA se presenta como una oportunidad de obtener nuevos ingresos a través del desarrollo de actividades relacionadas y no reguladas por la autoridad (SISS= Superintendencia de Servicios Sanitarios). De acuerdo a lo estimado el aumento de las utilidades se puede lograr vía el incremento de la venta de servicios, penetrando todo el segmento C2 y abarcando el segmento C3
- Tal como se concluyó del análisis estratégico de Porter, la industria de servicios de atención intradomiciliaria presenta una alta rentabilidad potencial, siendo la empresa sanitaria la que presenta ventajas competitivas para posicionarse exitosamente en este mercado. De acuerdo a lo estimado para el caso de SMAPA la rentabilidad esperada es de un 70%

- El seguimiento de la percepción de los clientes respecto al servicio nos entregará información necesaria para modificar o reafirmar nuestro accionar, mejorando la posición competitiva logrando crear valor de la calidad de vida de los clientes



## **VII.- BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- HATTON, Angela: LA GUÍA DEFINITIVA DEL PLAN DE MARKETING, Editorial Pearson, 1ª Edición en Español, España, 2000.
- 2.- ZEITHAML, Valarie A. and BITNER, Mary Jo: MARKETING DE SERVICIOS, Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición, México 2000.
- 3.- KOTLER, Philip: FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Editorial Prentice Hall, México, 1ª Edición, 1985.
- 4.- PORTER, Michael: VENTAJAS COMPETITIVAS, 1ª Edición, Buenos Aires, 1994.
- 5.- KENNETH, Albert: MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, Buenos Aires, 1988.
- 6.- HIDALGO, Pedro: "APUNTES DE MARKETING ESTRATEGICO", MBA Universidad de Chile, Santiago, 2004.
- 7.- SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS "ANALISIS DEL SECTOR SANITARIO", Santiago 2004.
- 8.- INE: "CENSO NACIONAL 2002", Santiago 2002.
- 9.- SMAPE: "MEMORIA ANUAL 2004", Santiago 2004.
- 10.- DIAZ, José, RIFFO, Jaime y VALENZUELA, René: "PLAN DE MARKETING PARA EL AREA LACTEA DE LA EMPRESA SIDEING S.A.", Santiago 1999.

# ANEXO N°1

## **ENCUESTA ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL SERVICIO**

NOMBRE : \_\_\_\_\_

Nº CUENTA : \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN : \_\_\_\_\_

TELÉFONO : \_\_\_\_\_

### **Marque con una X las siguientes preguntas**

**1.- ¿Ha tenido problemas en sus artefactos sanitarios en el último año? (Si es No ir a N° 6)**

Sí  No

**2.- ¿Cómo los ha reparado?**

Usted los reparó  Gasfiter  Otro  \_\_\_\_\_

**3.- ¿Si fue Gasfiter dónde lo consiguió?**

Recomendación  Guía Telefónica  Avisos

**4.- ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas en sus artefactos sanitarios?**

Muy seguido (2 veces al año o más)  Seguido (1 vez al año)

De vez en cuándo (1 vez cada 2 año)

**5.- ¿Qué tipo de problemas sanitarios ha tenido?**

Goteras en llaves  Cañerías dañadas y en mal estado  Calefont

Fugas de agua  Estanque WC  Otros  \_\_\_\_\_

**6.- ¿Si se le presentara una emergencia el fin de semana o la noche, tiene a quien recurrir para que se lo solucione?**

Sí  No

**7.- ¿Le da seguridad y tranquilidad que Smapa se encargue de solucionar sus problemas a través de su servicio de asistencia Smapa Hogar?**

Sí  No

**8.- Indique los 2 aspectos que más valora usted en este tipo de servicios?**

Garantía del servicio  Tiempo de respuesta  Facilidades de pago

Precio  Asistencia técnica

# ANEXO N°2

## SEGMENTACION SOCIOECONOMICA DE MAIPU A NIVEL DE UNIDADES VECINALES

U.V.	NOMBRE LOTE O	Nº clientes	N.S.E. PROM
1	ANDRES BELLO	174	C2
1	BARRIO ORIENTE	360	C2
1	EL DESCANSO 2	283	C2
1	LA ARBOLEDA DE LO ERRAZURIZ	938	C2
1	LAS FLORES	1390	C2
1	LAS PARCELAS	653	C2
1	LO ERRAZURIZ	2060	C2
1	LOS NARANJOS	499	C2
1	LOS PAJARITOS	1850	C2
1	NUEVO BARRIO ORIENTE	307	C2
1	PARQUE QUINTALI	619	C2
1	SANTA ISABEL	165	C2
2	CONDOMINIO LOS FUNDADORES	290	C1-C2
2	EL DESCANSO DE MAIPU	228	C2
2	HUGO BRAVO	301	C2
2	LOS ALAMOS DE MAIPU	348	C2
2	PARQUE EL GOLF	830	C2
2	PARQUE JARDIN VERSALLES	1557	C2
2	PARQUE SAN FRANCISCO	1150	C2
2	PARQUE VERSALLES	1428	C2
2	SANTA TERESA DEL ROSAL	330	C2
2	VERSALLES	1269	C2
2	LOS CLAVELES DE PAJARITOS	4585	C3
2	MONTE TABOR	444	C3-D
2	ASENTAMIENTO HUGO BRAVO	aprox. 30	D-E
3	ALTO JAHUEL	634	C1-C2
3	CONDOMINIO SANTA MARIA	937	C1-C2
3	AMERICA DEL SUR	110	C2
3	BARRIO HOLANDA	277	C2
3	CONJUNTO LOS ROSALES	104	C2
3	DON ALFONSO	215	C2
<b>U.V.</b>	<b>NOMBRE LOTE O</b>	<b>Nº clientes</b>	<b>N.S.E. PROM</b>

3	MAGISTER		342	C2
3	PARQUE JARDIN VESPUCIO		1320	C2
3	PARQUE LA FARFANA		1176	C2
3	VOLCAN MAIPO		1574	C2
3	MANUEL ROJAS		2878	C3
3	MIAMI		70	C3
3	EL MOLINO		499	C3-D
3	SECTOR CASAS VIEJAS Y LA FARFANA		120	D
4	LOS ARAUCANOS II		276	C2-C3
4	EL MAITEN		300	D-E
4	JOAQUIN OLIVARES		82	D-E
4	RINCONADA LO CERDA- RINCONADA LO VIAL		40	D-E
5	CONDOMINIO RINCONADA ORIENTE		612	C2
5	EL RODEO		406	C2-C3
5	GENERAL BAQUEDANO- SECTOR 1		1.679	C3-D
6			1478	C3-D
7			2152	C3-D
8			1487	C2
9			1382	C2-C3
10			1119	C2-C3
11			1343	C2-C3
12			1502	C2-C3
13			1220	C2-C3
14	VILLA LOUISSIANA		310	C3-D
14	NUEVA ESPERANZA		53	C3-D
14	EL CAÑAVERAL		39	C3-D
14	TEMPLO VOTIVO		38	C3-D
14	LOS UNIDOS		38	C3-D
14	EL DESPERTAR		252	C3-D
14	CENSOMET	212		C3-D
14	NUEVA ERA	188		C3-D
15	CASAS DE LO ESPEJO		128	C3
15	CHALETS DE LO INFANTE		522	C3
15	DANIEL DE LA VEGA		113	C3
15	EL CHASQUI		42	C3
15	HABITACOOP 99		221	C3
15	JOSE MANUEL BORGOÑO		240	C3-D
	<b>NOMBRE LOTE0</b>			

U.V.		Nº clientes	N.S.E. PROM
15	LA HACIENDA	390	C3
15	LOS JAZMINES	40	C3
15	SAN LUIS (ETAPAS 1, 2 y 3)	1929	D
15	SANTA CAROLINA	1225	C3-D
15	SANTIAGO- MAIPU	104	C3
15	TREVIRA	70	C3
15	XILOTECNICA	194	C3
16		2207	C2-C3
17		1595	C2-C3
18	COLINAS DE MAIPU	124	C2
18	COPEC	75	C2
18	RIVIERA	242	C2
18	ACACIAS	314	C2-C3
18	CINCO ALAMOS	252	C2-C3
18	LOS RENOVALES	209	C2-C3
18	PARQUE CINCO DE ABRIL	200	C2-C3
18	CUATRO ALAMOS- CONVIEC	84	C3
18	LOS CONDORES	216	D
18	PALLAMAR	25	D
18	POZO ALMONTE	213	D
18	RENE SCHNEIDER	176	D
19	CUATRO ALAMOS	554	C3-D
19	LA PASTORA	498	C3-D
19	LOS CEREZOS	287	C3-D
20		2009	C2-C3
21	ALBERTO HURTADO	994	C2
21	ALONSO DE ERCILLA	766	C2
21	DON CRISTIAN	438	C2
21	DOÑA MARGARITA	749	C2
21	LA FAVORITA	576	C2
21	LAS TRANQUERAS	254	C2
21	LOS CONFINES	116	C2
21	LOS LIBERTADORES	642	C2
21	POMAIRE	789	C2
21	TUPAHUE	668	C2
21	UNION BUZETA	843	C2
21	VAHINE	598	C2

U.V.	NOMBRE LOTE	Nº clientes	N.S.E. PROM
21	VILLA SOMELA	316	C2
21	SANTA ENRIQUETA	1.540	C3
22	ANTUMALAL	76	C2
22	CAFFARENA	30	C2
22	CIUDAD JARDIN (Etapas 1 a 6)	3.303	C2
22	CONJUNTO NUEVA O'HIGGINS	16	C2
22	CONJUNTO SAN MARTIN	207	C2
22	COOPERATIVA MONTECASINO	35	C2
22	COOPERATIVA REFICOOP	70	C2
22	LAS TINAJAS	174	C2
22	LOS COIGÜES	152	C2
22	LOS HEROES PONIENTE	166	C2
22	LOTEO AL SUR DE LOS HEROES PONIENTE	240	C2
22	LOTEO SECTOR CONSOLIDADO LOS HEROES	216	C2
22	MALIBU	77	C2
22	PRESIDENTE SANTA MARIA	210	C2
22	EL ARRAYAN 1	220	C2
22	POBLACION INSA	80	C2-C3
22	CONJUNTO CARLOS V (SERVIU)	30	C3-D
23	CONDOMINIO PUERTA DEL VIENTO	14	C1-C2
23	CIUDAD SATELITE – SECTOR MADRESELVA	200	C2
23	CIUDAD SATELITE LOS PARQUES DE MAIPU	4.700	C2
23	CONJUNTO EL OLIVAR	71	C2
23	CONJUNTO LAS ROSAS	30	C2
23	CONDOMINIO MADRESELVA 2	60	C2
23	LOS BOSQUINOS 5	200	C2
23	PARCELAS	193	C1-C2
23	LOS BOSQUINOS 6	200	C2
23	VILLA SAN CLEMENTE	216	C2
23	EXASENTAMIENTO MANUEL RODRIGUEZ	10	C3-D
23	FUNDO EL BOSQUE	100	D
24	SECTOR DE PARCELAS	15	ABC1-C2
24	SECTOR CAMINO DEL MEDIO	264	C2
24	VILLA EL ABRAZO DE MAIPU	2500	C2
24	VILLA EL LABRADOR	148	C2
24	VILLA ITALIA	88	C2
24	VILLA SAN JUAN DE MAIPU	997	C3



<b>U.V.</b>	<b>NOMBRE LOTE O</b>	<b>Nº clientes</b>	<b>N.S.E. PROM</b>
24	ASENTAMIENTO SAN JUAN DE CHENA	119	E
24	ASENTAMIENTO SECTOR EL TOQUI	52	E
25	POBLACION PIZARREÑO	124	C3-D
25	SECTOR SUR POBLACION ZAROR	17	C3-D
34	ALTO CAMPANARIO	240	C2
34	BARRIO LAS ROSAS	1.866	C2
34	POETA OSCAR CASTRO	137	C2
34	PRIMO DE RIVERA	80	C2
34	AMANCAI	217	C2-C3
34	CANADA	260	C2-C3
34	DON ADOLFO	241	C2-C3
34	DON ALEJANDRO	211	C2-C3
34	DON ANIBAL	116	C2-C3
34	DON CRISTOBAL	1.663	C2-C3
34	DON LEONIDAS	73	C2-C3
34	EL ALTO	232	C2-C3
34	EL LLANO	166	C2-C3
34	ENQUELEN	268	C2-C3
34	ISLAS DEL SOL	498	C2-C3
34	LA CAPILLA	88	C2-C3
34	LA FORESTA	145	C2-C3
34	LA FUENTE	130	C2-C3
34	LAS CAMPANAS	140	C2-C3
34	LOS CIERVOS	270	C2-C3
34	LOS POETAS	201	C2-C3
34	SAN PABLO	480	C2-C3
34	VOLCAN TACORA	297	C2-C3
34	VOLCAN YELCHO	108	C2-C3
34	LOS INDUSTRIALES	363	C3-D
34	VILLA VALLE VERDE	250	D
36	EL ARRAYAN 2	100	C2-C3
36	LOS BOSQUINOS 4	200	C2-C3
36	PEHUEN (ETAPAS 1 a 6)	3.144	C2-C3
36	JARDINES DE RINCONADA	2.576	C3
36	LOS PORTALES DE MAIPU	1.022	C3
36	LOS ROBLES DE MAIPU	966	C3
36	COOP. CARDENAL RAUL SILVA H.	130	C3-D

<b>U.V.</b>	<b>NOMBRE LOTE O</b>	<b>Nº clientes</b>	<b>N.S.E. PROM</b>
36	SAN CARLOS	517	C3-D
36	SANTA ANA	394	C3-D
36	BERNARDO O'HIGGINS	732	D
36	DIVINA PROVIDENCIA	708	D
36	ISABEL RIQUELME	896	D
36	JAVIERA CARRERA	668	D
36	LOS ARAUCANOS	528	D
36	LOS HEROES DE IQUIQUE	1.073	D
36	LOS HEROES DE LA CONCEPCION	232	D
36	SAN LUIS (Etapas 4 y 5)	1.916	D-E
36	SANTA INES	1.282	D
36	SANTA TERESITA DE LOS ANDES	536	D
36	VALLE DE LA ESPERANZA	1.692	D

# ANEXO N°3

**A.3.1.- Diseño Oficina Comercial SMAPA HOGAR con Colores Corporativos**



### A.3.2.-Vestuario de Empleados, Personal de Terreno y Camioneta Contratista




**A.3.3.- Equipamiento Vehículo Supervisor**




## A.3.4.- Papelería

### SMAPA-Tour La ruta del agua

En el área educativa también queremos ser actores relevantes. Este proyecto apunta a que los colegios de la COPEL visiten nuestras plantas de potabilización de agua. La idea es contribuir a lograr un compromiso de los ciudadanos del futuro con la conservación de los recursos hídricos, a fin de lograr una comuna sostenible a la que todos aspiramos.





## NOTICIAS

UN COMPROMISO DE CALIDAD

www.smapa.cl

El Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (SMAPA) es una sanitaria de carácter público, dependiente de la Ilustre Municipalidad de Maipú, y cuyos dueños son todos los habitantes de la comuna.


En ella nos dedicamos a prestar las actividades encaminadas a la gestión y administración de todas las etapas del ciclo integral del agua: captación, potabilización, distribución y facturación para usos domésticos, comerciales e industriales.

Lo anterior, dentro de un sólido plan de progreso, en el que se abordan los elementos que configuran la organización del Servicio.

SMAPA

### SMAPA-Transbank Nueva modalidad de pagos

Esto significa realizar los desembolsos a través de Visa, Mastercard, Magna, American Express, Diners Club, además de la tarjeta de débito de Red Compra. El objetivo es ofrecer un sistema de cancelación cómodo a los clientes, que permita descongestionar las oficinas, pagando con seguridad y en forma oportuna.




### Ejecución de nuevos servicios al cliente


SMAPA ha implementado una serie de beneficios, otorgando facilidades de atención a todos nuestros clientes. SMAPA inspección a su hogar, SMAPA web-site, Unidad de Detección de fugas y correo electrónico de atención a clientes. Mantente alerta, te informaremos oportunamente.

### Monitoreo de presión en las redes de distribución de agua

SMAPA implementó este moderno sistema para adquirir información, controlar y supervisar a distancia y en tiempo real, desde el Centro Principal de Control (CPC) situado en las Oficinas Centrales- la presión en la red de distribución de agua potable.



100% Agua de Maipú



100% Agua de Maipú

### VISIÓN DE SMAPA

MISSION:


Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso AGUA.

OBJETIVOS:

- Asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Mejorar la eficiencia económica y financiera.
- Facilitar el acceso de la población al agua potable y alcantarillado.

### Nueva Planta Potabilizadora de Agua. El mejor servicio para Cerrillos


Ubicada en la Villa Los Presidentes, comuna de Cerrillos, resulta de una inversión de US\$ 1 millón, monto financiado íntegramente con recursos propios de SMAPA. Dispone de un moderno estanque, sistema de fluoración y equipos de bombeo de última generación, entre otros adelantos.



### Un nuevo diseño para su Boleta


En SMAPA no paramos de trabajar. Ahora le tocó el turno a su boleta. Si, la misma que usted recibe mes a mes.

Hace unas cuantas semanas, ésta adoptó un nuevo look, que permite una lectura más cómoda y sencilla, con información clara y definida acerca de su consumo promedio, teléfonos de emergencias, lugares de pago, consejos útiles, y todo aquello que usted necesita para estar bien informado.



### SMAPA- Call Center. Respuesta rápida y efectiva


Servicio telefónico creado con la finalidad de brindar una adecuada y oportuna atención a los diversos requerimientos de nuestros clientes. Personal especializado atiende consultas y solicitudes a través de la línea telefónica. Basta con marcar el 500-229-700, para que la solicitud sea atendida, y de ser necesario, derivada al área correspondiente.




### 2002-2005 Cambio de Medidores

SMAPA viene instalando medidores en las comunas de Maipú, Cerrillos y Estación Central para brindar un mejor servicio a sus clientes y generar una facturación de acuerdo a un consumo real, además de promover el uso racional del agua potable.

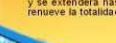
El Programa de Micromedición, es de vital importancia. Se inició a fines de 2002 con el propósito de renovar el parque de medidores, y se extenderá hasta el año 2005, cuando se renueve la totalidad de los aparatos (164 mil).



INVERSION :  
US\$ 3.000.000.  
BENEFICIO:  
Población de Maipú, Cerrillos y Estación Central.  
FINANCIAMIENTO:  
Recursos propios de SMAPA.



100% Agua de Maipú



www.smapa.cl