



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO EN ESVAL

Autor

MARJORIE SÁNCHEZ CASTILLO
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE

VIÑA DEL MAR DICIEMBRE 2009

Introducción	4
Capítulo I Marco Teórico	7
1.1. Visión del Negocio.....	7
1.2. Variable Precio	7
1.3. Marco Regulatorio y Proceso para la fijación de Tarifas.....	9
1.4. Procedimiento establecido para la fijación de precios.....	9
1.5. Discrepancia.....	11
1.6. Objetivo del proceso regulatorio de fijación de tarifas.....	12
1.7. Principios para la fijación de Tarifas.....	12
1.8. Análisis Porter.....	16
1.9. Evaluación general del atractivo estratégico de la industria.....	34
2.0. Oportunidades y Amenazas del sector industrial de las empresas sanitarias.....	35
2.1. Modelo de las cinco fuerzas aplicada al sector industrial de empresas sanitarias.....	38
Capítulo II Análisis Estructural interno de la empresa obras Esva S.A	39
2.1. Reseña histórica y estrategia de diversificación.....	39
2.2. Evolución del mercado.....	44
2.3. Giro y actividad.....	47
2.4. Análisis actual de la misión de Esva.....	49
2.5. Análisis de actividades que estructuran la cadena de valor de Esva y le dan su éxito.....	53
2.6. Evaluación absoluta de la infraestructura de la compañía.....	57

2.7. Evaluación absoluta de la gestión de la administración de los recursos humanos.....	61
2.8. Evaluación absoluta del desarrollo tecnológico.....	65
2.9. Evaluación absoluta Abastecimiento.....	66
3.0. Evaluación absoluta de la logística interna.....	66
3.1. Esquema del proceso del agua potable.....	69
3.2. Evaluación absoluta del desarrollo operacional.....	77
3.3. Evaluación absoluta de la logística externa.....	78
3.4. Evaluación absoluta de ventas, mercadotecnia y servicios.....	81
3.5. Fortalezas y Debilidades actuales de la empresa.....	82
Capítulo III Estrategia del Servicio al Cliente.....	84
3.1. El servicio al cliente como una herramienta de marketing.....	84
3.2. Definición y Objetivos del Servicio al Cliente.....	85
3.3. Los diez componentes básicos del buen servicio.....	86
3.4. Pasos para entregar un buen servicio al cliente.....	89
3.5. Actitudes y tipos de servicios.....	91
3.6. Habilidades que se deben considerarse para la entrega de un buen servicio al cliente.....	93
3.7. Control interno de los procesos del servicio al cliente.....	95
3.8. Determinación de las necesidades de los clientes.....	96
3.9. Planteamiento: Encuesta satisfacción al cliente.....	100

4.0. Evaluación del comportamiento de atención y análisis de motivación y recompensa.....	101
4.1. Gestión y manejo de las quejas de los clientes.....	102
4.2. La calidad del servicio al cliente.....	109
Anexos.....	111
Conclusión.....	131
Bibliografía.....	133

INTRODUCCIÓN

El actual escenario en que se mueven las empresas, está orientado a satisfacer las necesidades del cliente, debido a que ya no basta con sólo entregar un determinado producto y, sino que ahora es más importante el servicio que acompaña la entrega de este producto. Esto implica, que ya no es tan relevante la venta propiamente tal, sino que es más importante el hecho de mantener relaciones duraderas con los clientes, para así asegurar su fidelidad de manera estable.

Hoy en día, los clientes están cada vez más informados en los temas de consumo y de los derechos que tienen como clientes, por lo cual, exigen servicios de mejor calidad y que satisfagan de una manera eficiente sus necesidades. Es por esto, que las empresas deben centrarse totalmente en los clientes y orientarse a la acción, es decir, no se deben suponer las necesidades de los clientes, sino que deben investigarse y descubrirse. Solamente una vez identificadas, se puede hacer todo lo posible para satisfacerlas.

Para poder llegar a conocer con exactitud las necesidades de los clientes, es necesario mantener un contacto permanente con ellos, en donde se logre una especial comunicación.

Satisfacer a los clientes debe ser una meta para toda empresa, en donde su implantación con éxito requiere de una gran preparación y de una minuciosa organización que se encargue de todos los detalles para así obtener los resultados, como aumentar la fiabilidad de la empresa, mejorar la imagen corporativa y así también aumentar la rentabilidad, además dirigir la relación con los clientes, hace que las empresas aumenten tanto su crecimiento como su valor en el largo plazo y ayuda a atraer y retener a los clientes más valiosos.

La relación con los clientes, supone aplicar la información que se tiene de ellos, para así construir una relación rentable, redefiniendo continuamente sus necesidades, deseos y expectativas y así enfocar los recursos de las empresas hacia actividades que generen clientes a largo plazo y aseguren la viabilidad de las empresas.

Es así como las empresas se esfuerzan en desarrollar estrategias, para así poder retener a los clientes rentables, mediante una oferta o un buen servicio, todo esto para que satisfaga las necesidades de éstos de una mejor manera. Las empresas deben identificar claramente qué es lo que el cliente quiere y necesita, para así aportar las soluciones adecuadas.

Capítulo I: Marco teórico.

En esta primera etapa se estudiarán los conceptos del proceso de administración de la empresa Esva S.A., las que consisten en:

Misión del negocio, variables precio, marco regulatorio y proceso para la fijación de precio, Objetivos del Proceso Regulatorio de Fijación de Tarifas, y Análisis Porter de la organización.

Capítulo II: Análisis Estructural Interno y Estratégico de la Empresa.

Antecedentes básicos de la empresa, análisis de la Misión actual, identificación y análisis de la Cadena de Valor, estructura Organizacional de la Empresa, finalmente fortalezas y debilidades actuales de Esva S.A.

Capítulo III: Propuesta de una Estrategia

Este capítulo permitirá identificar la formulación de una estrategia que define y desarrolla temas que están relacionados directamente al Servicio al Cliente como son: Los diez componentes básicos del buen Servicio, pasos para entregar un buen Servicio al Cliente, actitudes y tipos de Servicio, habilidades, calidad y tipos de servicios, gestión y manejo de las quejas de los Clientes, entre otros, todo esto hace referencia a la importancia que tiene tanto el manejo y gestión eficiente de las quejas de los clientes con la evaluación del desempeño de los empleados y con los sistemas de retribución.

MARCO TEÓRICO

Visión del Negocio

La visión del negocio sigue siendo la misma, ya que la empresa es la encargada de la explotación y todo el tratamiento del agua (saneamiento), hasta llegar a lo que consumen (Agua Potable). Por lo que sigue siendo la misma visión: Desde hoy al 2010, la excelencia en los servicios y su preocupación por el medio ambiente, junto con el aporte activo al desarrollo de las personas y las comunidades donde opera, harán de ESVAL una empresa valorada y apreciada por sus clientes, trabajadores y accionistas.

Variable Precio

¿Por qué es Necesario Regular las Tarifas de Agua?

La regulación de un mercado es económicamente justificable cuando existen elementos que distorsionan su normal funcionamiento. En el caso de la producción y distribución de agua potable y la recolección y tratamiento de aguas servidas, existe un elemento que dificulta el normal funcionamiento del mercado: la presencia de importantes economías de escala, lo cual lleva a que estos negocios operen como monopolios naturales. Es decir, dados los altos montos de recursos que involucran las inversiones necesarias para llevar a cabo la actividad, no es rentable que otras empresas otorguen el servicio en la misma área y en definitiva tenemos una sola empresa operando en un área geográfica determinada.

En este contexto, dado que estas empresas no cuentan, generalmente, con competencia directa en la zona de operación, el organismo regulador, mediante el establecimiento de un esquema

tarifario adecuado logra que se produzca en forma eficiente simulando de esta manera los efectos de la competencia.

En el caso del agua potable, las tarifas se fijan sobre la base de un modelo de empresa eficiente. Este cumple el objetivo de introducir un competidor virtual, así la empresa deberá determinar sus gastos e inversiones de tal manera de seguir siendo competitiva respecto de la empresa eficiente, lo cual obliga a la empresa a minimizar el valor presente de sus costos.

Es interesante constatar que la razón para fijar tarifas es de tipo tecnológica (economías de escala), y que ésta evoluciona, lo que significa que en el futuro puede no ser necesario hacerlo. Por ejemplo, el multicarrier de larga distancia nacional e internacional nos permitió introducir competencia en telefonía de larga distancia y hoy las tarifas son libres.

Al respecto, es preciso señalar que la Ley de Modernización de las empresas Sanitarias introduce el concepto de Multicarrier de Agua y de grandes consumidores.

Esto implica que aquellos clientes que sean considerados “grandes consumidores” podrán elegir quién les provee el servicio de agua potable o de recolección de aguas servidas. Asimismo, se establece un mecanismo de peajes que permitirá a las empresas elegidas pagarle a la empresa concesionaria en dicha área geográfica, el costo que significa el uso de sus redes de agua potable o alcantarillado para otorgar el servicio. En consecuencia, a futuro la fijación Tarifaria sólo afectará a los pequeños consumidores o usuarios de este servicio.

Marco Regulatorio y Proceso para la Fijación de Tarifas

El marco legal del sector sanitario fue modificado en Enero de 1998. Se introdujeron Reformas a la Ley de Tarifas, a la Ley General de Servicios Sanitarios y la Ley que creó la Superintendencia de Servicios Sanitarios.

Procedimiento establecido para la fijación de las Tarifas

El procedimiento para fijar las tarifas se caracteriza por buscar transparencia en el proceso, permitir la participación de los interesados en la etapa de formulación de las bases establecidas para desarrollar los estudios correspondientes, reducir el ámbito de discrepancias y establecer una instancia imparcial y objetiva para resolverlas cuando no haya sido posible durante el proceso negociador.

La tarificación se hace a costo marginal, para lo cual se simula una Empresa Modelo (EM) con el fin de no traspasar ineficiencias a los usuarios. Las tarifas deben permitir a la empresa modelo cubrir costos de operación y mantenimiento, financiar su desarrollo y obtener una mínima rentabilidad sobre activos del 7%. La Ley permite además una revisión periódica de las tarifas para incorporar el mejoramiento en la eficiencia que las empresas logren en ese período y su traspaso paulatino a los clientes. La SISS puede fijar tarifas máximas con una vigencia de 5 años.

El proceso de cálculo tarifario define el sistema con base en los costos incrementales de desarrollo, en el ámbito de la EM, para cada una de las etapas de los sistemas de agua potable y alcantarillado con los ajustes correspondientes para obtener tarifas eficientes de autofinanciamiento.

La rentabilidad se asegura para un nivel de funcionamiento eficiente representado por la empresa modelo.

Las etapas que se consideran para los sistemas de agua potable y alcantarillado en la determinación de los costos de inversión, operación y mantención que implican la prestación de los servicios son las siguientes: Abastecimiento de agua potable (producción y distribución), disposición de aguas servidas (recolección y disposición).

Cada una de estas etapas involucra costos de capacidad (asociados a la demanda máxima), costos de volumen (proporcionales al servicio) y costos fijos (independientes del nivel de servicio).

Las modificaciones introducidas al marco regulatorio tienden a aumentar la transparencia y objetividad en el cálculo de las tarifas y darle más atribuciones al ente regulador. En particular, se simplificó el método de fijación de la tasa de costo de capital, insumo básico en la fijación tarifaria.

En lo que se refiere a la estructura tarifaria, la legislación actual contempla que la Superintendencia realizará los estudios para determinarla, considerando los costos indispensables para producir y distribuir agua potable y para recolectar y disponer aguas servidas.

Los Prestadores Sanitarios; Empresa prestadora de servicios sanitarios, diseñada con el objeto de proporcionar eficientemente los servicios sanitarios requeridos por la población, considerando la normativa y la reglamentación vigente y cuya operación se enmarca sobre las restricciones geográficas, demográficas y tecnológicas existentes.

Estas, utilizando las mismas bases de los estudios de la SISS, elaboran sus propios estudios. Ambos estudios, el del prestador y el de la SISS, se ponen en conocimiento mutuo de manera simultánea. Si no hay discrepancias, entre los resultados de ambos estudios, se fijan las tarifas derivadas del estudio de la SISS. Si hay discrepancias, el prestador tiene un plazo para manifestarlas acompañando los antecedentes que las fundamenten. Si no se llega a acuerdo, el caso se somete al análisis de una comisión de expertos, compuesta por tres miembros. Uno elegido por la Superintendencia, otro por la empresa prestadora y un tercero de común acuerdo, que preside la comisión. La Comisión de expertos deberá pronunciarse sobre cada uno de los parámetros en que exista discrepancia optando de manera fundada por uno de los dos valores, no pudiendo adoptar soluciones intermedias. La decisión de esta comisión es definitiva y obligatoria para ambas partes. La propuesta con las tarifas y un esquema acordado con las operadoras se envía al Ministerio de Economía, este a su vez emite sus comentarios y una aprobación final para proceder a la publicación oficial de las tarifas.

Respecto a otras materias regulatorias, la SISS tiene poder de decisión en lo que se refiere a su función de fiscalización. Sus resoluciones no son objeto de revisión por parte de ninguna otra instancia. Cualquier reclamo debe hacerse por la vía judicial.

Las Discrepancias

Dado que más del 60% de los ingresos de las empresas sanitarias están destinados a pagar el financiamiento de sus inversiones a largo plazo (sus instalaciones), es muy relevante que exista acuerdo entre las partes respecto de los elementos mencionados. Es decir, por ser el negocio

sanitario mayoritariamente un negocio de capital, es clave llegar a un acuerdo respecto de la valoración de los activos.

Objetivos del Proceso Regulatorio de Fijación de Tarifas

Para mejorar las futuras fijaciones tarifarias es importante tener presente que los objetivos del proceso regulatorio debieran concentrarse en:

- Dar señales económicas apropiadas; que ellas sean estables, creíbles y predecibles. Lo importante es que las tarifas deben reflejar la escasez o excedencia de un determinado recurso, debiendo permitir asignar eficientemente el recurso en período de escasez y/o excedencia y en segundo lugar, deben permitir que los productores se autofinancien o financien sus inversiones a una tasa adecuada.
- El proceso de fijación Tarifaria debiera incentivar la eficiencia y debe lograr que los avances en términos de eficiencia se traspasen a los consumidores.
- Finalmente, el proceso de fijación Tarifaria debiera desarrollarse en un ambiente de orden donde los agentes confían en los estudios de las distintas partes y donde la autoridad sea capaz de entregar señales confiables.

Principios para la Fijación de Tarifas

El marco legal que regula la fijación de tarifas del sector, la ley y su Reglamento el D.S. N° 453 de 1990, tiene su fundamento en los siguientes principios:

Eficiencia Dinámica: Este principio se refleja en el marco legal mediante el concepto de Empresa Modelo, cuyo objetivo es independizar los costos en base a los cuales se tarifica, de los costos de

la empresa real. Tal como ocurre en una situación de competencia, en que el precio que enfrenta una empresa es un dato que se determina por el equilibrio de demanda y oferta, debiendo cada empresa ajustar sus costos a los costos eficientes reflejados en el precio.

El concepto de eficiencia dinámica implica también que en cada oportunidad en que se fijan tarifas se van incorporando los mejoramientos de productividad experimentados en la prestación del servicio, lo que se incorpora mediante el diseño de la Empresa Modelo que se tarifica en cada oportunidad.

Empresa Modelo (art. 27 y 28 del Reglamento):

Empresa diseñada con el objeto de prestar en forma eficiente los servicios requeridos por la población, considerando la normativa vigente, las restricciones geográficas, demográficas y tecnológicas en las que se enmarca su operación.

Eficiencia económica: Este principio apunta a tarifar bajo el concepto de costo marginal. En un mercado sin fallas el precio refleja el costo de oportunidad de producir una unidad adicional del bien, representando el sacrificio en recursos que representa para la sociedad la producción de esta unidad adicional. Esta situación es óptima, en el sentido que refleja una eficiente asignación de los recursos y la maximización del bienestar de toda la sociedad, no siendo posible mejorar el bienestar de un individuo sin empeorar el de otros.

En el marco legal este principio se refleja en el concepto de Costo Incremental de Desarrollo, concepto apropiado para reflejar el costo de oportunidad de producción de los servicios sanitarios considerando las economías de escala y la indivisibilidad de las inversiones que

caracterizan al sector. Representa el costo incremental promedio de producir unidades incrementales para un horizonte de expansión de 15 años. Las tarifas determinadas mediante la aplicación de este concepto se denominan Tarifas Eficientes, y representan los costos eficientes de operación e inversión de un proyecto de expansión optimizado del prestador, consistente con un valor actualizado neto del proyecto de expansión igual a cero (art. 4 de la Ley y arts. 15, 19 y 20 del reglamento).

Inteligibilidad: La aplicación de este principio se refleja en el marco legal en la formulación de una estructura Tarifaria cuyo objetivo es entregar las señales apropiadas para guiar las decisiones de consumo y producción de los agentes económicos (art. 8 de la Ley y arts. 30, 31 y 32 del Reglamento).

La estructura de tarifas eficientes, establecida en el Reglamento de Tarifas, se orienta fundamentalmente a distinguir tarifas por:

Etapa de prestación de los servicios sanitarios: Producción, Distribución, Recolección y Disposición.

Sistema, entendiéndose como tal aquellas instalaciones, fuentes o cuerpos receptores y demás elementos, factibles de interactuar, asociados a las diversas etapas del servicio sanitario, que debe considerarse como un todo para minimizar los costos de largo plazo de proveer el servicio sanitario (Art. 6 de la Ley)

Período punta y no punta, cuando exista una estacionalidad significativa en la demanda por los servicios sanitarios. Para cada sistema y etapa del servicio sanitario se establecen los siguientes cargos y, adicionalmente, a nivel de empresa, un cargo fijo periódico:

✓ En presencia de estacionalidad:

Cargo variable punta (\$/m³)

Cargo variable no punta (\$/m³)

Cargo variable de sobreconsumo (\$/m³)

✓ En ausencia de estacionalidad:

Cargo variable parejo (\$/m³)

Equidad: Este principio se refiere a la no-discriminación entre usuarios, excepto por razones de costos y tiende al establecimiento de tarifas en función de los costos de los sistemas y etapas de la prestación del servicio sanitario, eliminando los subsidios cruzados para usuarios de un mismo sistema.

Autofinanciamiento: Este principio surge del problema de financiamiento que afecta a los monopolios naturales cuando se tarifica a costo marginal (costo incremental de desarrollo), en efecto las tarifas eficientes no permiten el autofinanciamiento de la empresa, siendo necesario ajustar las tarifas de eficiencia a un nivel que permita el autofinanciamiento.

El marco legal reconoce esta situación mediante el concepto de Costo Total de Largo Plazo. El Costo Total de Largo Plazo representa los costos de reponer una empresa modelo que inicia su operación, dimensionada para satisfacer la demanda anualizada correspondiente a un período de cinco años (período de fijación Tarifaria). Estos costos corresponden a los costos de inversión y operación de un proyecto de reposición optimizado del prestador (art. 4 de la Ley y art. 24 del Reglamento).

El cálculo del Costo Total de Largo Plazo se traduce en una anualidad de los costos de inversión y operación, y representa los ingresos requeridos para reponer una empresa con las características antes señaladas en un horizonte de evaluación de 35 años.

El ajuste de las tarifas de eficiencia se efectúa calculando un factor que se obtiene de dividir el Costo Total de Largo Plazo por la recaudación obtenida con las tarifas eficientes aplicadas a la demanda anualizada de los cinco años de fijación Tarifaria. Las tarifas de autofinanciamiento se obtienen de aplicar dicho factor a las tarifas eficientes (art. 35 y 36 del reglamento). Tarifas de las empresas Aguas del Valle y Esva. ANEXO N° 3

ANÁLISIS PORTER

El Entorno Activo del Sector Servicios Sanitarios en Chile está marcado por su calidad de Monopolio Natural, por lo tanto es regulado y fiscalizado por la SISA, fijando tarifas a todas aquellas actividades que son Obligatorias para el Concesionario, y velando por la calidad del servicio entregado.

Por este hecho, el análisis será distinto, debido a que en la actualidad no existen posibilidades de Amenazas de Competidores.

Para Analizar el Sector Industrial de los Servicios Sanitarios, aplicaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores, Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores existentes, Presión de Productos Sustitutos, Poder Negociador de los Compradores y Poder Negociador de los Proveedores; que conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

La amenaza de Ingreso en un Sector Industrial depende de las Barreras para el Ingreso que estén presentes, y los principales factores que actúan como Barreras de Ingreso, son los siguientes:

Economías de Escala- Requerimientos de Capital

Los servicios de Agua Potable y Saneamiento son un ejemplo clásico de Monopolio Natural Local. En virtud de sus características técnicas intrínsecas, un monopolio natural es una actividad en la que los costos totales de producción son menores cuando su producción está a cargo de un único proveedor del servicio que cuando su producción se divide entre dos o más proveedores. De este modo, el ingreso de otro prestador no es rentable y el hecho de que el servicio en una región geográfica determinada esté en manos de un único proveedor resulta más eficiente.

Por un lado cuando no existe competencia, el monopolio intentará maximizar sus beneficios cobrando precios monopólicos, reduciendo la calidad del servicio, posponiendo inversiones y discriminando a los clientes cuya demanda por los servicios es inelástica. Por otra parte, como el

riesgo de que ingresen al mercado empresas competidoras es prácticamente nulo, se reducirán los incentivos para reducir los costos y realizar innovaciones. Con respecto a esta situación, los gobiernos tienen ante sí dos alternativas fundamentales de políticas: la propiedad del Estado, como ha ocurrido históricamente en la mayoría de los países, o la regulación de los monopolios de propiedad privada.

Recordemos, que el elevado nivel de recursos requeridos para cumplir los planes de desarrollo del sector, llevó al gobierno durante la década de los noventa a decidir incorporar socios privados en las empresas sanitarias, previo reforzar el marco regulatorio para ajustarlo al nuevo esquema de propiedad.

En Chile existe un Modelo de Regulación por Empresa Eficiente, que ya lo hemos analizado, que evita que costos ineficientes se incluyan en la estimación de las tarifas.

La necesidad de financiar importantes niveles de inversión, así como los significativos aumentos de capital asociados a estos, establecieron los respectivos procesos de privatización.

La industria opera bajo el sistema de concesiones, régimen que se implementó a fines de la década de los ochenta. Las concesiones son otorgadas a sociedades anónimas, que deben tener como único objeto el establecimiento, construcción y explotación de la concesión sanitaria.

Diferenciación del Producto

Para el sector sanitario, existe una nula diferenciación del producto, debido a su condición de Monopolio Natural, por lo cual dentro de los aspectos regulados del sector cabe destacar la Regulación de la Calidad de los servicios.

¿Por qué hay que regular la calidad de los servicios del sector sanitario?

Como el monopolio está sujeto a una regulación de precios, siempre tendrá un incentivo para brindar una calidad del servicio inferior al nivel socialmente óptimo correspondiente al precio máximo establecido.

El segundo argumento se basa en la asimetría de la información, conforme a la cual el vendedor tiene mejor conocimiento sobre la calidad del servicio que el comprador.

Mecanismos alternativos para la regulación del servicio

- ✓ Divulgación de información sobre los niveles de calidad de los servicios.

- ✓ Fijación de Normas Mínimas de calidad de los servicios.

- ✓ Establecimiento de responsabilidades jurídicas por daños derivados de un servicio de mala calidad.

- ✓ Establecimiento de regímenes de compensación a los clientes o normas garantizadas de cumplimiento.

- ✓ Incorporación de una medida de calidad de los servicios a la fórmula de control de precios.

Requisitos de Capital- Nivel de Inversión

La provisión de Agua Potable así como la administración de la red Sanitaria, al igual que otros servicios de utilidad pública, presentan características tecnológicas que limitan las posibilidades de que los recursos económicos se asignen eficientemente. Los procesos de extracción de Aguas y de Tratamiento de Aguas Servidas, requieren de activos fijos indivisibles que tienen una vida útil relativamente alta y cuyos usos alternativos son muy limitados o nulos, por lo que en gran medida son inversiones de carácter hundido. Dadas estas características, la duplicación de la red fija de distribución y alcantarillado en general sería ineficiente, lo que genera condiciones de Monopolio Natural en el sector.

Uno de los principales motivos por el cual el Estado decidió la incorporación de capital privado al sector sanitario, fue la necesidad de cubrir un amplio plan de mejoramiento en la calidad del servicio, lo que involucra aumentar la cobertura tanto de agua potable y alcantarillado, como de saneamiento de las aguas servidas.

Costos Cambiantes

Una barrera para el Ingreso es la creada por la presencia de Costos al cambiar de Proveedor, es decir los costos que tiene que asumir el cliente al cambiar de proveedor.

Para el Sector Industrial de las Sanitarias, esta barrera de ingreso es nula, ya que no existe posibilidad alguna de que los clientes puedan cambiar de proveedor de este servicio, dada la condición de Monopolio Natural en el sector.

Acceso a los Canales de Distribución

Esta barrera para el Ingreso también es nula, ya que dentro del sector Industrial de las Sanitarias, los canales de distribución son únicos e intransferibles para cada empresa y son de su propiedad y además cada empresa funciona en forma autónoma en sus mercados concesionados.

Política Gubernamental - Acción del Gobierno

El Estado dictó un marco legal que permite regular a los prestadores públicos o privados, en aspectos tales como régimen de explotación de servicios públicos, régimen de concesión para establecer, construir y explotar servicios sanitarios, fiscalización de cumplimiento de las normas relativas a la prestación de los servicios sanitarios, relaciones entre concesionarias y de éstas con el Estado y los usuarios, régimen tarifario y régimen de subsidio directo a los usuarios de menores recursos.

En el esquema de regulación vigente, donde se separa la función normativa y fiscalizadora del Estado de la función productora, se creó la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), ente regulador y fiscalizador del sector. La SISS ejerce las funciones reguladoras y fiscalizadoras de la actividad de las empresas que operan en este sector.

El modelo de regulación pone énfasis en dos aspectos cruciales para introducir la racionalidad económica en el funcionamiento del sector: las tarifas y el régimen de concesiones. Ambos aspectos están contenidos en el marco legal bajo el cual se norma el funcionamiento del sector, siendo función de la SISS aplicar y hacer cumplir lo dispuesto en los cuerpos legales respectivos: El D.F.L. N° 70 de 1988, Ley de Tarifas, y el D.F.L. N° 382 de 1988, Ley General de Servicios Sanitarios.

La SISS otorga territorios operacionales exclusivos a empresas establecidas como sociedades anónimas, las cuales deben tener como único objeto el establecimiento, construcción y explotación de los servicios de producción, distribución de agua potable y recolección y disposición de aguas servidas, y para desarrollar las demás prestaciones relacionadas con dichas actividades, de acuerdo a lo que establece la normativa sanitaria vigente 22 (DFL MOP N°382/88 y su reglamento D.S. MOP 121/91).

Por lo tanto, el monopolio natural es regulado y fiscalizado por la SISS, fijándose tarifas a todas aquellas actividades que son obligatorias para el concesionario, y velando por la calidad de servicio entregada.

Reacción Esperada

En la actualidad la reacción esperada ante al ingreso de nuevos competidores al sector industrial es nula, las empresas establecidas dentro de este sector no necesitan casi recursos para defenderse, ya que tienen un gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ellas.

Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores existentes

El sector Industrial de las Sanitarias no cuenta con competencia directa, debido a su carácter monopolístico, característica que toma fuerza por ser los servicios sanitarios un producto sin una mayor diferenciación y al ser el mercado sanitario altamente regulado por la autoridad, lo cual además genera altas barreras de salida.

Dentro de este sector industrial se visualiza una competitividad mínima, lo cual se refleja dentro del siguiente análisis:

Presencia de Líderes en el Sector

Dado que el sector industrial está sumamente concentrado y dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, ya que cada empresa dentro de su concesión es líder al ser monopolio natural, lo que no implica que las empresas dentro de este sector puedan tomar un papel coordinador o de liderazgo en precios, ya que estos dos ítems se encuentran regulados por el Estado mediante la SISS.

Tasa de Crecimiento en el Sector

Las características de este sector industrial hacen que cada empresa concesionaria obtenga niveles razonables de utilidad, debido a un crecimiento constante en el número de clientes que cada año va obteniendo, con el afán de tener una óptima cobertura dentro del territorio concesionado, lo que le permite mejorar las utilidades, pero a su vez aumentar la inversión y los niveles de actividad, para conjuntamente con tener una mayor cobertura, brindar también un mejor servicio.

Costos fijos o de Almacenamiento

Estos costos no dependen de la cantidad de agua potable consumida por los clientes, sino que se generan por el solo hecho de acceder a los servicios de agua potable y alcantarillado.

Este es el caso de los gastos de administración, facturación y atención de los usuarios, los cuales incluyen básicamente los siguientes conceptos:

Lectura de medidores, reparto de boletas, procesamiento computacional de los datos del cliente, facturación, reparto de las facturas y recaudación.

Actualmente, las empresas sanitarias por ser empresas no competitivas, luchan por minimizar los costos fijos, para conseguir mayores grados de eficiencia en sus actividades.

Activos Fijos

Dentro del sector industrial de las sanitarias, las empresas invierten en activos irrecuperables, lo cual pasa a ser un incentivo para el ente regulador para explotar en forma oportunista esta situación, asegurándose de que los precios permitidos sólo cubran los costos evitables futuros, sin dejar un margen de beneficios para compensar a la empresa por sus inversiones irrecuperables; por lo tanto, y como lo hemos descrito anteriormente, el ente regulador, en Chile es el Estado, hace las veces de competencia, a pesar de ser este un sector monopólico en donde no existe competencia real.

Competidores Diversos

Las presiones competitivas en la industria de los servicios sanitarios son nulas, por tratarse de monopolios naturales, generalmente garantizados por la legislación y entregados por medio de licencias de operación. La principal presión competitiva para una empresa sanitaria es la competencia por comparación, que obliga a la administración a ser al menos tan buena como empresas similares dentro del sector.

Esta competencia limitada, es un factor relevante en la asignación de perfil de negocio fuerte a las empresas sanitarias. Pese a que las licencias pudieran no ser exclusivas, existen barreras a la competencia, como la extensión de las inversiones y la dificultad de obtener los permisos de paso respectivos, que refuerzan la posición monopólica.

Lealtad o Identidad de Marca

En el sector industrial de las sanitarias, las empresas tienen como responsabilidad mantener una adecuada imagen ante la autoridad y los consumidores. Por el carácter monopólico del sector, las empresas no necesitan por competencia mantener una identidad de marca con sus clientes, pero sí por responsabilidad con los ciudadanos y por la posibilidad futura de que entren nuevos participantes al sector industrial, lo que sería una barrera alta de entrada.

Barreras de Salida

Especialización de Activos

Los activos de las empresas del sector industrial de las sanitarias, son de alta especialización, cuyos usos alternativos son muy limitados y las inversiones que se requieren son muy altas, y además en un futuro de mediano o largo plazo serán las proyecciones de las empresas. Por lo tanto, los activos especializados son una alta barrera de salida en el sector.

Costos de Salida por una sola vez

Dentro de este sector no se producen costos por este concepto, solamente pueden ocurrir cambios de dominio o sufren fusiones entre empresas de un mismo holding.

Interrelaciones Estratégicas

Dentro de este sentido se analizan las políticas financieras, objetivos corporativos, estrategias y planes tanto para negocios regulados, incluyendo la efectividad de su implementación, esto causa que una empresa cualquiera dentro del sector industrial, considere estos aspectos de una importancia estratégica alta para continuar en el negocio.

Barreras Emocionales

Las empresas dentro de este sector industrial, en su mayoría son de propiedad de varios accionistas a los cuales los mueve la rentabilidad del negocio, por lo que las barreras emocionales no existen en este sector industrial.

Restricciones Sociales y Gubernamentales

En este sector son sin duda altas las barreras de salida desde esta perspectiva, ya que con toda sus leyes y reglamentos restringen la posibilidad de salida de él.

Capacidad Negociadora de los Clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, para el caso de la libre competencia, pero para nuestro caso de monopolio, la situación es distinta, ya que los clientes tienen bajo poder de negociación debido a la existencia de la regulación de tarifas.

Número de clientes Importantes

Las empresas sanitarias se clasifican por tamaño de acuerdo a la legislación vigente, definiéndose 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.

El concepto de cliente corresponde al número total de inmuebles abastecidos con agua potable y/o alcantarillado. De acuerdo a este criterio sólo la sanitaria Aguas Andinas S.A., que opera en la Región Metropolitana, se clasifica como empresa mayor, puesto que tiene un número de clientes equivalentes al 36,8% del total país.

En la categoría mediana existen 7 empresas, las que en conjunto prestan servicio al 43,2% del total de clientes del país, la de mayor tamaño en esta categoría es ESVAL de la V Región con una participación del 11,2% en el total nacional.

En todas las empresas de las categorías grandes y medianas, a excepción de Servicio Municipal de Maipú, el Estado tiene participación accionaría. Sin embargo, cabe indicar que a partir de 1999, en 3 de ellas dicha participación es minoritaria.

Las empresas menores representan el 19,8% del total de clientes, siendo la de mayor tamaño ESSAL en la X Región con un 3,7% del total de clientes. Esta empresa, también a contar de 1999 es controlada por privados, manteniendo una participación minoritaria el Estado a través de CORFO. ANEXO N° 4.

Entre los usos consuntivos, el riego representa el 84,5% a nivel nacional, con un caudal medio de 546 m³/s, utilizado en el abastecimiento de unos 2 millones de hectáreas, que se localizan casi

completamente de la IX Región al norte, de las cuales se estima que 1,3 millones de hectáreas tienen una seguridad de riego razonable. El uso doméstico equivale al 4,4% de los usos consuntivos, con unos 35 m³/s, y es utilizado para dar abastecimiento al 98% de la población urbana y aproximadamente al 80 % de la población rural (concentrada). Los usos mineros e industriales representan el 11% del uso consuntivo total. ANEXO N° 5 y N° 6.

De estos anexos se deduce la relevancia de los clientes residenciales, quienes constituyen la gran mayoría de los clientes de cada una de las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas.

Importancia en los Costos del Comprador

Para los consumidores de los servicios sanitarios los costos o cargos a cancelar por el suministro se encarecen en la época de verano, donde se suben los precios del agua potable y los servicios de alcantarillado debido al aumento en la demanda de este bien y por ende de este servicio.

Grado de Estandarización del Producto

El grado de estandarización del agua potable es alto, ya que debe regirse de acuerdo a lo establecido por la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.).

En Chile las normativas 409/1 y 409/2 establecidas por el decreto Supremo N° 11 del Ministerio de Salud, fechado el 16/01/84, establecen los requisitos que debe poseer el agua potable. Estos requisitos, fijan concentraciones límites de coliformes fecales, metales pesados y otros elementos dañinos para la salud de la población. Estos requisitos deben ser cumplidos por los servicios de agua potable, que abastecen a una población.

Ingreso/Utilidad de los Clientes

Al ser un bien que se encuentra dentro de las necesidades básicas de cualquier individuo, es considerada siempre como una cuenta de gasto general, pero es fundamental que genere una actividad de valor para las empresas.

Debido a la característica de servicio estratégico, para cualquier actividad productiva masiva, resalta su carácter de primordial cuando el producto escasea en periodos de sequía. Es notable su importancia en clientes industriales (ejemplo: mineras, agrícolas, etc.), ya que si este bien escasea produce grandes pérdidas económicas a la empresa haciendo imposible la ejecución de las actividades productivas habituales, por el detenimiento de las plantas productivas.

Capacidad Negociadora de los Proveedores

Podemos señalar, que las empresas sanitarias poseen proveedores indirectos y que son aquellos que suministran todos los materiales e insumos necesarios para la construcción de la infraestructura adecuada para proveer el servicio.

Número Empresas Proveedoras

Proveedores directos: en el caso del Agua Potable, no hay proveedores directos, ya que son las mismas empresas las que realizan el proceso de captación, purificación y distribución de este bien.

Respecto a la cantidad de proveedores indirectos, estos van a depender de las políticas de cada empresa sanitaria, que les permitan realizar sus actividades de la forma más eficiente posible.

Costo de Cambio de Proveedores para Empresas del Sector Sanitario

Con relación a sus proveedores indirectos el costo de cambio para las empresas sanitarias está determinado en relación con las evaluaciones de los recursos adquiridos, las cuales son realizadas por los departamentos de investigación y desarrollo, abastecimiento, ingeniería, etc. Las cuales cuentan con especialización técnica, de modo que las inversiones que se realicen aminoren los costos de cambio con los proveedores, lo cual es posible, debido a que los insumos que se compran pueden adquirirse en diversos proveedores locales o extranjeros.

Amenaza del Sector Industrial de una Integración hacia Atrás

Las empresas Sanitarias tienen una integración hacia atrás en lo que se relaciona con el bien en sí (proveedor directo), que en este caso es el agua, llevando a cabo completo el proceso de captación, purificación y distribución del agua.

La amenaza en este caso consistiría en la posibilidad de que algún ente regulador, determinara que se divida este proceso, separando del proceso completo, la etapa de captación y asignándosela a otra empresa en forma independiente.

Amenaza de Proveedores de Integración hacia Delante

Es lo mismo que ocurre en el caso anterior, debido a que las empresas sanitarias tienen integración hacia delante, ya que son sus mismas distribuidoras del bien, y la amenaza sería también como en el caso anterior, que el proceso de distribución se le asignara a otra empresa en forma independiente.

Amenaza de los Sustitutos de los Proveedores

Con relación a los Proveedores directos esto es imposible, ya que el agua potable no tiene un sustituto, para captar, purificar y distribuir.

Con relación a proveedores indirectos, existen diversos sustitutos en los productos ofrecidos en lo que se refiere a materiales sanitarios, variedad de marcas, etc.

Amenaza de los sustitutos

Sabemos que la sustitución juega un papel prominente al determinar la demanda del sector industrial y de una empresa.

Para el Agua no hay productos sustitutos hasta el momento, es decir no hay otro bien o producto que pueda desempeñar la misma función en el sector industrial.

Sin embargo, es importante considerar que para la forma de distribución de Agua Potable y Recolección y tratamiento de Aguas Servidas, pueden existir formas alternativas, pero no son consideradas como una amenaza, ya que son porcentajes mínimos y en lugares en donde aún no han llegado las instalaciones de agua potable y alcantarillado, pero que se espera lleguen en un corto plazo.

Por lo tanto, hacia el futuro no se espera la aparición de productos sustitutos, a no ser que se produzca un avance tecnológico radical.

Relación Calidad/Precio de los Sustitutos

Como se ha señalado, el agua es un recurso natural escaso, y en la actualidad está siendo cada vez más valioso en término económico y más esencial en términos de necesidades sociales.

Para el uso del agua como bebida, existen muchos sustitutos, pero los precios de todos estos son mucho mayores que el agua potable pura, y la calidad del agua potable en Chile cumple con los estándares exigidos, y también es más sana que las bebidas gaseosas; además el costo de un sustituto del agua para el consumidor está afectado por la capacidad adecuada que está presente para servir a las necesidades claves del consumidor.

Para el uso de agua como higiene, baños y lavado de ropa, se podría hacer uso de aguas de ríos o lagos, lo cual también implica un costo de traslado, si no se vive al lado del río, lago o pozo (caso para zonas rurales).

De todas formas el precio del agua potable distribuida como tal a los hogares, sigue teniendo un precio más bajo en conveniencia y salud.

Para el caso de alcantarillado, aún existen los pozos sépticos cuyo costo de mantención es de aproximadamente \$30.000 anual, lo cual sigue siendo un costo elevado si se considera que el alcantarillado es más seguro y sano para la sociedad y el entorno, considerando que también se evalúan aspectos como la comodidad, calidad y seguridad.

Rentabilidad del Sector Industrial del Sustituto

No hay un Sector Industrial asociado a un sustituto de los Servicios Sanitarios (Agua Potable y Alcantarillado)

Costo de Cambio para el Cliente

Como no hay un Sector Industrial asociado a un Sustituto de los Servicios Sanitarios, entonces, no hay un costo de cambio para el cliente.

En el futuro se espera una actitud parecida a la actual, a no ser que se introduzca alguna tecnología innovadora.

Actitud del Cliente hacia el Sustituto

A pesar de existir situaciones en las cuales se puede dar la existencia de sustitutos para los servicios de agua potable y alcantarillado (pero no como sector industrial), los clientes siempre esperan la llegada de estos servicios a los lugares en que viven, ya que les implica una mejor calidad de vida.

Por lo tanto la actitud del cliente hacia estos posibles sustitutos, es desfavorable.

Rentabilidad de la Industria Sanitaria.

El siguiente cuadro nos señala un resumen final de la Industria Sanitaria en donde se demuestran los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad en un futuro de mediano plazo, así como también se identifican las conductas que se visualizan en la actualidad.

Fuente: Adaptación propia del texto Estrategia para el Liderazgo competitivo-Arnaldo Hax y Nicolás Majluf-

	EFECTO ACTUAL (MONOPOLICO)							EFECTO FUTURO							
Rentabilidad de la Industria	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVA	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVA	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVA	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Amenaza de Nuevos Competidores	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							
Intensidad de la Rivalidad entre Competidores	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							
Capacidad Negociadora de los Clientes	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							
Capacidad Negociadora de los Proveedores	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							
Amenaza de los Sustitutos	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							
Intensidad Promedio	[Barra completa gris]							[Barra completa gris]							

1997,99, by Ediciones Granica S.A. y Estructura Planteada por el profesor Enrique Sepúlveda.

Del cuadro anterior podemos concluir que la rentabilidad tanto actual como futura del Sector Industrial de las empresas Sanitarias, tiene una tendencia hacia la estabilidad. En este caso podemos concluir que es un sector atractivo estable, por lo tanto, tiene un bajo grado de incertidumbre, por lo que las empresas de este Sector Industrial deben proyectarse desde la estabilidad que ofrece el sector, y esforzarse en la actualidad para así en el futuro lograr una mayor rentabilidad.

EVALUACIÓN GENERAL DEL ATRACTIVO ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA.

El mapa del sector Sanitario ha comenzado a tomar un nuevo rumbo, al considerar que en menos de un año, tres grupos chilenos (Luksic, Consorcio e Icafal) lograron colocarse en medio de un negocio que fue dominado hasta 2002 por multinacionales, las cuales, pese a su arremetida local, mantienen una participación de 63,5%, y que durante el 2004, el Estado se desprendió de las últimas compañías que quedan en su poder (Essat, Essar y Esmag), dejando en manos de privados la administración de 100% de las sanitarias del país.

El Atractivo del Negocio Sanitario, queda de manifiesto al observar el crecimiento que ha experimentado la rentabilidad y las utilidades de las compañías que están en manos de privados. En el ANEXO N° 7, visualizaremos los Atractivos del Sector Industrial basados en el entorno remoto, y en el ANEXO N° 8, se visualizan los atractivos del Sector Industrial basados en las fuerzas competitivas (Entorno Activo).

Por ejemplo: El caso de Aguas Andinas (controlada por el grupo Agbar-Suez), donde su rentabilidad patrimonial se incrementó 1,15 puntos desde 1998 a 2002, ubicándose en 11,27%,

mientras que los resultados lo hicieron en 90,2%, al pasar de \$28.721 millones a \$54.628 millones en ese periodo. El ejemplo más significativo es el de Essal, filial de la Española Iberdrola, la que luego de anotar una rentabilidad de 4,1% en 1998, aumento su ROE a 14,9% en 2002, y sus utilidades lo hicieron 278,7% en igual lapso al anotar \$6.308 millones.

Por ello la salida de Angina Water de Esvál y el poco interés que han mostrado los extranjeros en los procesos de concesión, no responde a que este negocio dejara de ser atractivo, de hecho, un operador aseguró que en el caso de la Inglesa y de Iberdrola, la cual aun espera un comprador para Essal, se debe a problemas puntuales y situaciones concretas, y por eso se van y venden.

Dentro de los operadores nacionales que ingresaron al sector, a su vez, hay que destacar la presencia del Consorcio Financiero controlado por Hurtado Vicuña y Fernández León, quien en menos de dos meses, tomó el control de Esvál, tras adquirir 49,8% que poseía Anglian Water, por la suma de US\$ 92 millones, y la concesión de Essco, Sanitaria de la Cuarta región, al presentar una oferta de US\$ 85 millones, pasando a controlar dos regiones colindantes y 16,9% del mercado, convirtiéndose en el tercer grupo más importante, después de Agbar-Suez.

Oportunidades y Amenazas del Sector Industrial de las Empresas Sanitarias.

Visualización de Oportunidades.

- ◆ Es un mercado monopólico estable, con escasas amenazas competitivas, dado el sistema de concesiones existente.

-
- ◆ Las empresas que operan en el sector están integradas verticalmente. La estructura productiva del sector involucra procesos que dada la interrelación entre ellos y la existencia de posibles economías de ámbito, es necesario que sean realizados por la misma empresa.
 - ◆ El Marco Regulatorio que rige al sector es favorable. Esto, pues que incorpora los incentivos a la eficiencia e inversión necesarios, asegurando a través del modelo de fijación tarifaria retornos adecuados y estables.
 - ◆ Las empresas han introducido mejoras de eficiencia en las operaciones, principalmente aquellas bajo control privado, y han avanzado en el programa de inversiones.
 - ◆ Las empresas privatizadas cuentan con respaldo y compromiso, tanto en términos patrimoniales como operativos, por medio de sus socios controladores. Esto en todos los casos, corresponden a importantes empresas internacionales con amplia experiencia en el sector y sólida posición crediticia, hecho que se refleja en las favorables clasificaciones de riesgo internacional que han obtenido.
 - ◆ Las empresas presentan un perfil financiero básicamente conservador, con endeudamiento acotado y elevadas coberturas de intereses.
 - ◆ El desarrollo de nuevas unidades de negocio en el Sector Industrial.
 - ◆ El Sector Industrial no cuenta con una gran rivalidad en sustitutos.
 - ◆ Mantiene en el tiempo los niveles de Inversión.
 - ◆ Aprovecha los recursos, para generar nuevas áreas de negocio, respecto a sus economías de escala, que permiten fortalecer sus barreras de entrada en el futuro.

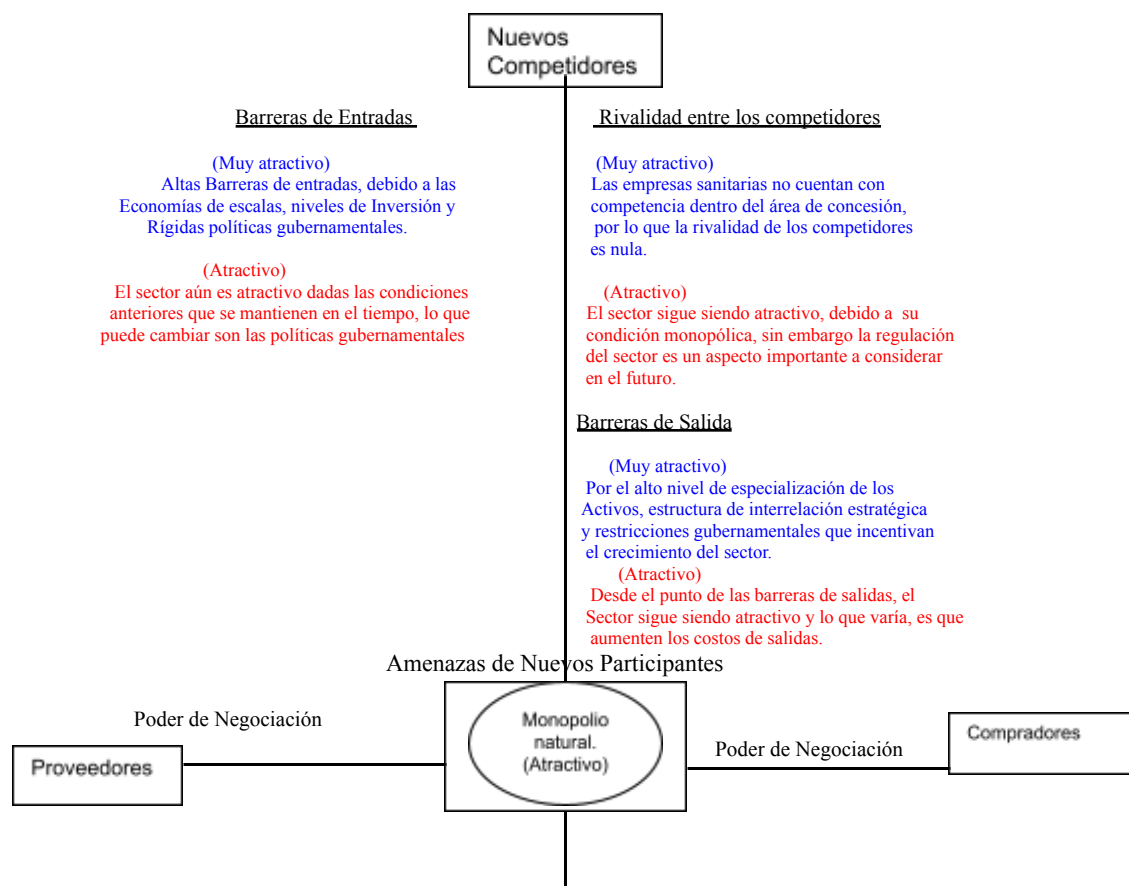
-
- ◆ La institucionalidad del sector sanitario urbano ha permitido contar con empresas estatales, autónomas, descentralizadas, que tienen obligaciones claras que cumplir. Los concesionarios de servicios sanitarios urbanos deben proporcionar a todo el que lo necesite el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento urbano, dentro del área de concesión, la que incluso puede ser ampliada por el ente regulador.
 - ◆ Fomenta la marca e imagen de las empresas entre sus consumidores, para que en el futuro logre sostener barreras altas de ingreso de nuevos competidores.
 - ◆ El sistema tarifario que garantiza por un lado tarifas justas a los clientes, basadas en empresas modelos de eficiencia y no en la situación real de empresas que pudieran traspasar sus ineficiencias a los usuarios, por otro lado garantizan una justa rentabilidad al capital invertido. La ley establece que las inversiones contenidas en el plan de desarrollo deben ser óptimas, es decir deben ajustarse estrictamente a la demanda y deben corresponder a funciones de menor costo.

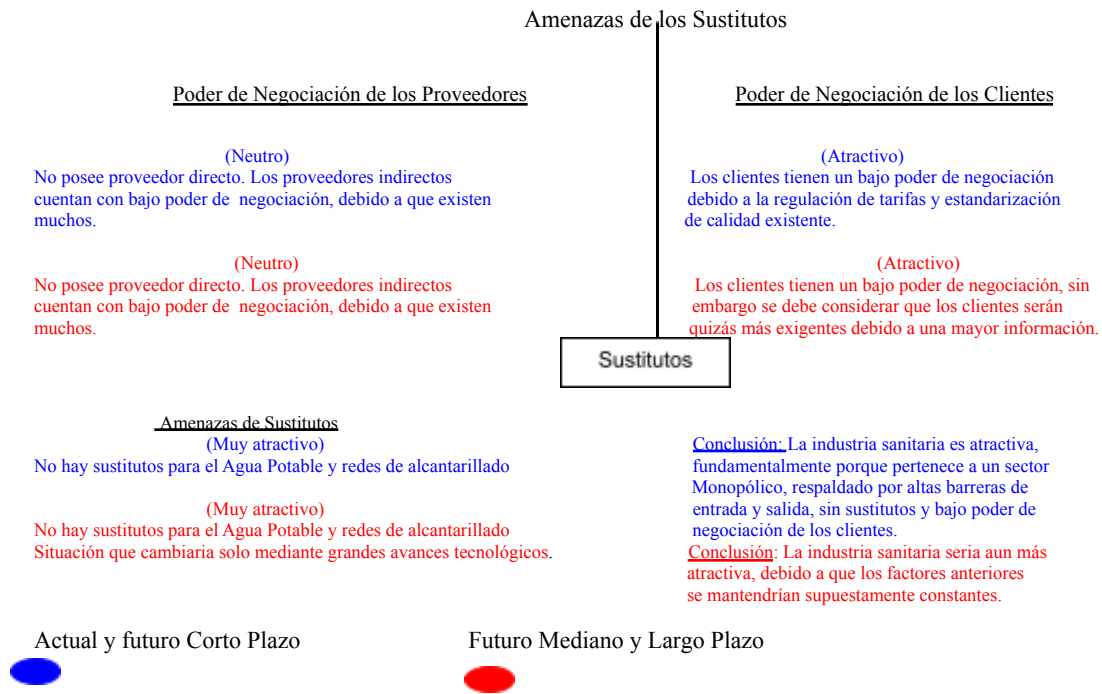
Visualización de Amenazas.

- ◆ Debido a la regulación existente, la mayor amenaza que se visualiza es la aplicación de la legislación, en especial en relación con la fijación de tarifas, que podrían permitir diferencias de interpretación que incidan en restricciones a la rentabilidad de las compañías.
- ◆ El consumo de agua presenta un crecimiento bajo. La tendencia observada en las principales empresas de la industria es hacia un consumo promedio por cliente decreciente.
- ◆ Existe cierto potencial de escasez del recurso en algunas regiones en años secos.

- ◆ Existen fuertes requerimientos de capital para cumplir con estándares obligatorios. Según esto, las empresas presentan un incremento en su endeudamiento, si bien aún tienen espacio para acumular deuda sin deteriorar su posición financiera.
- ◆ Los cambios en la regulación del Sector Industrial Sanitario, representan un factor de riesgo.
- ◆ Conflictos sociales que producen incertidumbre en el mercado.

Modelo de las Cinco Fuerzas Aplicado al Sector Industrial de Empresas Sanitarias.





ANTECEDENTES BÁSICOS

Reseña Histórica.

ESVAL fue constituida en 1989 por la Corporación de Fomento de la Producción y el Fisco de Chile, al amparo de la Ley N° 18.777 que autoriza al Estado de Chile para desarrollar actividades empresariales en materia de agua potable y alcantarillado. Las antecesoras legales son: la Empresa Municipal de Desagües de Valparaíso y Viña del Mar, la Dirección de Obras Sanitarias del Ministerio de Obras Públicas y la División de Servicios Sanitarios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Durante 1998, se modificó el régimen legal de las empresas Sanitarias, a través de la aprobación de la Ley 19.459 del 4 de Febrero de ese año, permitiendo la incorporación de capitales del sector privado a la industria sanitaria, mediante la participación en la propiedad de las empresas o a través de la Gestión con Inversión.

Estrategia de Diversificación.

ESVAL fue la primera sanitaria de propiedad estatal en abrirse al proceso de incorporación de capital privado. En Diciembre de 1998, el consorcio Aguas Puerto, formado por Enersis e Inversiones Anglian Water Chile Limitada, se adjudicó el 40% de la propiedad de ESVAL, existiendo además un pacto de accionistas con CORFO que le asegura el control de la compañía al consorcio adjudicado. El traspaso de propiedad y del control se efectuó el 12 de Abril de 1999.

A partir de Agosto de 2000, Anglian Water Chile Limitada fue el operador y controlador de ESVAL, tras la compra de la participación de Enersis en el consorcio Aguas Puerto S.A.

A fines del año 2000, se realizó un aumento de capital por 541.559.555 acciones, con el objetivo de financiar el término anticipado del contrato de gestión con inversión entre ESVAL y Aguas Quinta S.A. Con las acciones suscritas, Aguas Puerto S.A. alcanzó un 49,82% de la propiedad de ESVAL.

El 99,999% del interés social de Anglian Water Chile Limitada perteneció a la sociedad Anglian Water International Holdings Limited y Compañía Limitada, constituida de conformidad a las leyes de la República de Chile. A su vez, el 99,95223% del interés social de Anglian Water International Holdings Limited y Compañía Limitada perteneció a la sociedad constituida de conformidad a las leyes del Reino Unido denominada Anglian Water International Holdings Limited.

Anglian Water International Holdings Limited es una de las principales empresas sanitarias del Reino Unido, sirviendo a una población de 5,5 millones de personas. Actualmente, Anglian Water, con sus 4.500 trabajadores, opera 162 sistemas de tratamiento de agua potable y 1.067 plantas de tratamiento de aguas servidas, con presencia en 60 países distintos a través de la prestación de servicios de operación, administración y construcción de proyectos y venta de tecnología relacionados al suministro y manejo del agua y tratamiento de aguas servidas. Anglian Water es la primera compañía en Reino Unido en alcanzar el cumplimiento de normas europeas para las descargas en ríos y lagos de su región, que son zonas recreativas.

El 12 de Noviembre de 2003, Consorcio Financiero S.A. suscribió un contrato de compraventa de acciones por el cual compró a Aguas Puerto S.A. 1.484.000.000 acciones de la serie A de ESVAL, las que representan el 44,78% de sus acciones emitidas, materializándose el mismo día la toma de control por parte de Consorcio Financiero S.A.

El 14 de Noviembre de 2003, mediante escritura pública de Rendición de Cuenta y Finiquito entre Consorcio Financiero S.A. y Proyectos e Inversiones Longovilo S.A., BP S.A., Inversiones Teval S.A., Consorcio Inversiones Limitada y Compañía de Seguros Generales Consorcio Nacional de Seguros S.A., otorgada en la misma fecha ante el notario de Santiago don Humberto Santelices Narducci, Consorcio Financiero S.A. transfirió: 140.314.207 acciones a Consorcio Inversiones Limitada y 240.000.000 acciones a Compañía de Seguros Generales Consorcio Nacional de Seguros S.A., ambas sociedades enteramente controladas por Consorcio Financiero S.A., 30.915.792 acciones a BP. S.A., sociedad de la entera propiedad del gerente general y el presidente de Consorcio Financiero S.A., 320.583.321 acciones a Inversiones Teval S.A., sociedad controlada por los directores de Consorcio Financiero S.A. don Eduardo Fernández León y don José Antonio Garcés Silva, y miembro del grupo empresarial a que pertenece Banvida S.A. la que a su vez es titular de 47,70% de Consorcio Financiero S.A., y 320.583.321 acciones a Proyectos e Inversiones Longovilo S.A., sociedad controlada por los directores de Consorcio Financiero S.A. don Juan Hurtado Vicuña y don Pedro Hurtado Vicuña y sus cuatro hermanos, y miembro del grupo empresarial a que pertenecen P&S S.A., titular de 22,7% de Consorcio Financiero S.A. y Altas Cumbres S.A. titular de 25% de Consorcio Financiero S.A.

El 25 de Noviembre de 2003, ESVAL se adjudicó por un período de 30 años, el derecho de explotación de las concesiones sanitarias operadas por Essco S.A., sanitaria de la IV Región, por un monto de UF 3.177.000 IVA incluido, a través de su filial Aguas del Valle S.A. De esta forma, ESVAL alcanzó una participación de mercado cercana al 17% de los clientes del rubro en el país.

En enero 2004 se inscribieron en el registro de accionistas traspasos de acciones suscritos por Cía. de Seguros Generales Consorcio Nacional de Seguros S.A. a fines de 2003, en virtud de los cuales, la compañía se desprendió del total de sus acciones, adquiriendo, Compañía de Seguros de Vida CN Life S.A. 110.000.000 acciones y Compañía de Seguros de Vida Consorcio Nacional de Seguros S.A. 130.000.000 acciones. Estas dos últimas sociedades son controladas por Consorcio Financiero S.A.

En Junta Extraordinaria del 23 de enero de 2004 se acordó aumentar el capital en \$24.136 millones, mediante la emisión de 462.372.090 acciones de pago, para financiar, en parte, el contrato mediante el cual ESVAL S.A. adquirió el derecho de explotación de las concesiones sanitarias de que es titular ESSCO S.A. en la IV Región.

El aumento de Capital se suscribió en un 92,27%, con lo cual el capital suscrito y pagado de Esvál es de mm\$ 162.384.714. Luego del aumento de capital el controlador de ESVAL quedó constituido por Consorcio Corredores de Bolsa (4,34%), CN Life Compañía de Seguros de Vida S.A. (9,91%), Compañía de Seguros de Vida Consorcio Nacional de Seguros S.A. (9,55%), Compañía de Seguros de Vida Vitalis S.A. (3,45%), Proyectos e Inversiones Longovilo S.A.

(10,37%), BP S.A. (1,0%), e Inversiones Teval S.A. (10,37%), con 49,00% de las acciones de Esvál S.A. Las relaciones entre tales sociedades implicarían que existe un acuerdo de actuación conjunta entre ellas de aquellos contemplados en el Artículo 98, inciso segundo, de la Ley N° 18.045

De esta forma nos damos cuenta que Esvál fue la primera empresa sanitaria del país en incorporar capitales privados, por medio de un proceso que se inició en abril de 1999.

Desde entonces, la compañía ha invertido más de US\$ 370 millones, de los cuales US\$ 200 millones se destinaron al tratamiento de aguas servidas; todo ello orientado a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la V Región.

A comienzos de 2006, Esvál inauguró el sistema de saneamiento de San Antonio, con lo cual completó 100% de descontaminación de los ríos y playas de la región.

La IV Región, cuya concesión sanitaria se adjudicó en noviembre de 2003 a Aguas del Valle, filial de Esvál, también se encuentra próxima a completar el 100% del tratamiento de sus aguas servidas. Ya se está trabajando en los sistemas de Los Vilos y Coquimbo, cuya operación se prevé para este año.

Evolución del Mercado.

En el pasado año la Compañía incrementó sus clientes de agua potable y aguas servidas en 13.965 y 14.825 respectivamente, lo que representa un aumento de un 3,3 % en agua potable y de un 4,1 % en aguas servidas.

El año 2002 se facturaron 87,6 millones de metros cúbicos de agua potable y 76,6 millones de metros cúbicos de aguas servidas, con lo cual los ingresos de la Compañía aumentaron un 2,9 % respecto del año anterior. Los costos asociados a la operación de nuevos activos para el tratamiento de las aguas servidas, más una fuerte alza en el valor de las primas de los seguros de las instalaciones de la compañía, redundaron en una disminución del Resultado Operacional en un 1 % respecto al año anterior. El Resultado Operacional fue de \$ 22.457 millones.

El Resultado no Operacional se tradujo en una mejora de la pérdida no operacional obtenida en el ejercicio anterior en un 4,1 %. Esto resulta de la nueva composición de la deuda financiera, donde el endeudamiento en dólares pasa de un 55 % el año 2001 a un 6 % el año 2002. Otra componente importante resultaron ser las menores tasas de interés pagadas sobre los créditos existentes.

Con todo lo señalado anteriormente, el resultado anual del ejercicio 2002 fue de \$12.471 millones, un 0,8 % superior al año anterior.

En el año 2003, los ingresos operacionales aumentaron un 8.5 %, subiendo de MM \$ 50.890 en el 2002 a MM\$ 58.508 en el 2003 el aumento de los ingresos es producto de la mayor coberturas de las aguas servidas, que aumenta en un 18 % de media de recolección y tratamiento, aumento

en la media tarifa de agua potable y un crecimiento del 3 % en el número de cliente en la compañía.

El resultado operacional aumenta en un 7.3 %, alcanzando los MM \$ 24.335. El margen Operacional es de un 44.1 % el año 2003, levemente menor al del año 2002 (44.6 %), debido a los mayores gastos administración y venta por cambio de imagen de la compañía y mayores servicios comerciales.

En lo que respecta a Aguas del Valle que inició su operación el 22 de diciembre del 2003, que para adquirir los derechos de explotación de la IV Región fue necesario crear una compañía de giro exclusivo para este fin, el aporte de capital fue realizado por Esva, por la suma de \$ 16.500 millones y de préstamos de esva para su filial por \$ 37.302 millones. En ese mismo año el resultado operacional fue de \$ 102 millones y el resultado neto fue una pérdida de \$ 33 millones.

En el año 2004, los ingresos operacionales aumentaron en un 29 %, subiendo de MM \$ 57.710 el 2003 a MM \$ 74.630 en el año 2004, dicho aumento se explica básicamente por el incremento registrado en la base de los clientes de la compañía, tras la filial Aguas del Valle S.A.

El resultado Operacional aumenta un 31 % alcanzando los MM \$ 32.896. El margen operacional es un 44.1 % el año 2004, cifra superior al del año 2003 (43.4%). La incorporación de Aguas Del Valle S.A. resulto un aumento en los costos e explotación en un 32 % y en los gasto de administración y venta en un 16%. El resultado no operacional disminuye en un 20%, principalmente por los gastos financieros de Esva.

En el año 2005, los ingresos operacionales aumentaron en un 2,9%, subiendo de MM \$ 77.317 el 2004 a MM \$ 79.572 el año 2005. Dicho aumento se explica básicamente por el incremento registrado en la base de clientes de Esva S.A. y Aguas del Valle S.A.

Los costos de explotación se vieron incrementados en un 4,0%, mientras que los gastos de administración y venta disminuyeron en un 3,3%. Como efecto de lo anterior, el Resultado Operacional aumenta un 4,1%, alcanzando los MM\$ 35.309. El margen operacional es un 44,4% el año 2005, cifra superior a la del año 2004 (43,9%). El Resultado No Operacional disminuyó en un 2,2%. El Resultado Neto del año 2005 fue de MM\$ 19.541, un 6,5% mayor que el año 2004.

En el año 2005, los ingresos operacionales alcanzaron \$17.945 millones (3,1% más que el año 2004), el Resultado Operacional fue de \$7.337 millones de pesos (5,3% por sobre el año 2004), el Resultado Neto una utilidad de \$4.539 millones de pesos (9,3% más respecto del 2004), esto respecta con Aguas del Valle.

En el año 2006, los ingresos operacionales aumentaron en un 5,4%, pasando de los MM \$ 81.243 registrados en el 2005 a MM \$85.657 en el año 2006. Dicho aumento se explica en primer lugar por el crecimiento registrado en la base de clientes en Aguas del Valle y Esva y en segundo término por un leve incremento en la tarifa promedio aplicada. Los costos de explotación se vieron incrementados en un 7,8%, influenciado principalmente por mayores costos de energía, mientras que los gastos de administración y ventas aumentaron en un 3,8%. Como efecto de lo anterior, el Resultado Operacional aumenta un 3,8%, alcanzando MM\$ 37.406. El Resultado No Operacional aumentó en un 11,2%, pasando de los MM \$ (12.253) registrados en el 2005 a MM

\$(10.862) en el año 2006, lo que se explica principalmente por un mejor resultado por corrección monetaria.

El Resultado Neto del año 2006 fue de MM\$ 21.788, un 9,2% mayor que el registrado en el año 2005.

En el año 2006, los ingresos operacionales alcanzaron \$19.547 millones (6,7% más que el año 2005), el Resultado Operacional fue de \$8.013 millones de pesos (7,0% por sobre el año 2005), el Resultado Neto una utilidad de \$5.408 millones de pesos (16,7% más respecto del 2005), esto es en relación a Aguas del Valle.

Giro y Actividad

ESVAL es una sociedad dedicada a la producción y distribución de agua potable, y recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas, que efectúa además prestaciones relacionadas con dichas actividades, en la forma y condiciones establecidas en la Ley que autoriza su creación y otras normas aplicables.

El territorio operacional de la Compañía comprende las áreas urbanas de la V Región, que la anterior Empresa de Obras Sanitarias de la V Región atendía al 27 de enero de 1986, exceptuados los sectores entregados en concesión a servicios particulares o municipales, más aquellas zonas de expansión contempladas dentro de los planes de desarrollo que aprueba la Superintendencia de Servicios Sanitarios, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 18.777 y en el decreto N° 2.166/78 y 69/89, ambos del Ministerio de Obras Públicas.

Adicionalmente, la compañía presta servicios de agua potable a localidades fuera del área de concesión en la Comuna de Algarrobo, en base a convenios suscritos con las comunidades de Algarrobo Norte, Mirasol y Las Brisas.

El 25 de noviembre de 2003, Esva se adjudicó en licitación pública, el derecho de explotación por 30 años de las concesiones de la que es titular Essan S.A. (a la sazón Essco S.A.), sanitaria de la IV Región. Para tales efectos, se constituyó una sociedad anónima filial denominada Aguas del Valle S.A. el día 4 de diciembre de 2003, la cual está sometida a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas. Aguas del Valle produce y distribuye agua potable; recolecta, trata y dispone aguas servidas, para lo cual realiza además las prestaciones relacionadas a dichas actividades, en los términos establecidos en el DFL N° 382 de 1988, del Ministerio de Obras Públicas, y demás normas aplicables.

El ente que regula la actividad de Esva y el sector sanitario en su conjunto es la Superintendencia de Servicios Sanitarios, creada en 1990, a través de la Ley N°18.902, con el objeto de garantizar a la población que la prestación de los servicios sanitarios, en cuanto a cantidad, calidad y precio corresponden al ofrecido y son posibles de sostener en el largo plazo, y que el agua, una vez utilizada, será tratada y dispuesta en consonancia con el desarrollo sustentable.

ANÁLISIS ACTUAL DE LA MISIÓN DE ESVAL.

“La Misión de ESVAL es entregar el mejor servicio con el mejor producto a todos los habitantes de la Quinta Región y Cuarta Región, aportando a la comunidad en salud, calidad de vida, preservación del medio ambiente y desarrollo regional generando valor para sus inversionistas”.

Visión

Desde hoy al 2010, la excelencia en los servicios y la preocupación por el medio ambiente, junto con el aporte activo al desarrollo de las personas y comunidades donde opera, harán de ESVAL una empresa valorada y apreciada por sus clientes, trabajadores y accionistas.

Valores

- Cordialidad, Amabilidad, Cercanía y Respeto.
- Excelencia técnica y en el servicio.
- Proactividad, Creatividad e Innovación.
- Congruencia, Veracidad y Transparencia.
- Sencillez y Austeridad.
- Compromiso con la Comunidad.

Alcance del Producto:

Entrega de servicios sanitarios a todos los habitantes de las áreas concesionadas de la V Región y Cuarta Región, proporcionándoles agua potable, recolección y tratamiento de aguas servidas, dentro de la normativa vigente y protegiendo al medio ambiente.

Entrega a sus clientes una atención personalizada y de calidad en todos los puntos de contacto, a través de un personal altamente capacitado y tecnología de punta, cuya motivación principal es procurar la satisfacción de sus clientes.

Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Quinta Región y Cuarta Región, como asimismo también al desarrollo industrial y turístico de ésta.

Alcance del Mercado:

El alcance del mercado representa con exactitud los consumidores y clientes que son satisfechos a través del servicio que presta la empresa mediante la Distribución de Agua Potable y de los servicios de Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Servidas.

	Esva	Aguas del Valle	Consolidado
Población Urbana *	1.369.481	250.674	1.898.155
Cientes Agua Potable	481.074	167.529	648.593
Cliente Alcantarillado	427.074	167.529	648.593
Cobertura de Agua Potable (%) *	99.3	99.9	99.5
Cobertura Alcantarillado (%)*	91.2	95.7	92.5
Facturación Agua Potable (000m3)	92.388	30.441	122.829
Facturación Alcantarillado (000m3)	82.086	27.367	109.455

*Información obtenida del Informe de Gestión del Sector Sanitario 2005. (2006)

Alcance Geográfico:

El Área de concesión se define como «el área geográfica delimitada en extensión territorial y costa, donde existe obligatoriedad de servicio para las concesionarias de distribución de agua potable y de recolección de aguas servidas» (artículo 53 de la Ley General de Servicios Sanitarios).

Las áreas de concesión corresponden aproximadamente a las zonas urbanas de las comunas donde ESVAL S. A. presta servicios. La definición precisa de cada área de concesión se encuentra en planos visados por la Superintendencia de Servicios Sanitarios que están disponibles al público en las oficinas de las Subgerencias Zonales de ESVAL S. A.

Actualmente ESVAL S. A. presta servicios en todas las comunas de la Región de Valparaíso y la Cuarta Región, con la excepción de Panquehue, Olmué, Juan Fernández, Santo Domingo, e Isla de Pascua.

Esvál está con toda su capacidad puesta en completar el saneamiento de la Quinta Región, con sus seis Plantas de Tratamiento de Aguas Servidas (Peñuelas, Con Con, Las Vegas, San Juan, La Cruz y El Sauce), para la descontaminación del Río Aconcagua, alcanzando a fines de este año alrededor del 93 % de la Región y además con la capacidad en mejorar el saneamiento de la Cuarta Región (Aguas del Valle). Para ver las áreas de concesiones está el Anexo N° 1, solo las áreas de la Quinta Región.

Competencia Única (Monopolio)

Entre todas las actividades que realiza la empresa, se destaca como factor relevante la actividad operacional, la cual incluye Tratamiento de Aguas Servidas y Distribución de Agua Potable, principalmente.

Para el caso del Tratamiento de Aguas Servidas el proceso implica las siguientes fases: Recolección, Tratamiento y Distribución final; y el Agua Potable que pasa por el Proceso de Desarenación, Coagulación, Floculación, Decantación y Distribución. Todo esto contando con la Infraestructura necesaria y con personal profesional y capacitado para cumplir con todas las tareas satisfactoriamente.

La empresa se vincula directamente con el esfuerzo organizado de todos sus integrantes y con el desarrollo de las personas que la conforman. Así los importantes buenos resultados económicos, siendo una condición necesaria, no son la única expresión de logros que aseguran el desarrollo de la empresa y el bienestar de sus empleados.

La calidad del servicio, la protección medioambiental y la seguridad en el trabajo, constituyen objetivo prioritario de la empresa. Quieren ser reconocidos como actores conscientes de la responsabilidad social en toda la región, tanto por el respeto a la salud y la vida del personal que laboran en Esva, propio o de terceros, como por la de sus clientes.

Estrategias Competitivas Genéricas.

ESVAL, como toda empresa sanitaria, pertenece a un Sector Industrial donde cada empresa es como una Unidad Estratégica de Negocio independiente, bajo un sistema de concesión que delimita su alcance geográfico a sectores completamente definidos.

Este tipo de empresas al ser tan reguladas, está expuestas a constantes cambios, tanto en su entorno externo como interno, debiendo adoptar como patrón fundamental el desarrollo de dimensiones adaptativas que vayan evolucionando junto a las situaciones o cambios que provengan de todo el Sector Industrial Sanitario.

ESVAL, desarrolla la entrega de valor, por medio de la calidad del servicio, estructurando toda su Cadena de Valor para cumplir con ello, ya que la satisfacción del cliente debe ir acompañada de una gestión eficiente. Eficiencia que es medida por medio de encuestas de calidad de servicios, que son realizadas a los clientes de la empresa.

Análisis de Actividades que Estructuran la Cadena de Valor de ESVAL y le dan su éxito.

Infraestructura de la Compañía

◆ Cultura Empresarial

Esval es una organización moderna marcada por el trabajo de equipos multidisciplinarios, con toma de decisiones delegada según el ámbito de conocimiento, flexible en su adaptación al cambio y abierta al aprendizaje continuo; las relaciones que se generan entre la organización y sus trabajadores van creando un estilo propio de gestión, y generando una cultura de servicio.

◆ Mejoramiento de Procesos Internos

Para mejorar los procesos, la flexibilidad constituye una característica primordial dentro de la gestión, en lo referido a formas de organización del trabajo y de equipos, que permitan efectividad y satisfacción de los clientes, para ello el personal posee disposición al cambio y mente abierta para adaptarse a un aprendizaje continuo en la búsqueda de incrementar el desempeño individual y el de la empresa.

Todo lo anterior mediante comunicaciones claras y oportunas que contribuyan a relaciones positivas y respetuosas, favorecedoras de un clima laboral de confianza.

◆ Estructuración de Activos Fijos

Los Activos Fijos, son todos aquellos bienes de la compañía que constituyen parte de las instalaciones que permiten la distribución de agua potable por una parte y el saneamiento de aguas servidas por otra.

Esva, a invertido cuantiosamente en infraestructura dentro de lo cual podemos destacar: Plantas de Producción de Agua Potable, Redes de Distribución (cañerías), Plantas Elevadoras de Distribución (estanques) y por otra parte, Las Plantas de Tratamiento de Aguas Servidas; todo lo anterior ubicado estratégicamente para el óptimo abastecimiento de toda la V Región.

◆ Gestión Comercial

Esta actividad permite a la empresa, generar valor, mediante el desarrollo de políticas comerciales que permitan dar pautas, estandarizando la gestión que la empresa debe ser capaz de aplicar, permitiendo así, mejorar el servicio a sus clientes. Para Esvál todos sus clientes son prioritarios y por ello dispone de una estructura sanitaria de alto nivel lo que garantiza la salud y el bienestar de las personas.

Además, cabe destacar, la importancia que da Esvál a sus socios accionistas, adquiriendo un férreo compromiso con ellos, lo cual se ve claramente reflejado en la rentabilidad de la empresa, fruto de una constante preocupación por las inversiones que realiza.

◆ Proyectos Comerciales

Es la ejecución y desarrollo de Proyectos Comerciales que facilita la gestión corporativa de la compañía y de sus unidades de negocios.

◆ Proyectos de Ingeniería

Es la actividad que desarrolla proyectos netamente de ingeniería, que son ejecutados por los departamentos de la Gerencia de Operaciones y de la Gerencia de Ingeniería, para afrontar las necesidades de abastecimiento de Agua Potable y Saneamiento de Aguas Servidas de la V Región, y los futuros aumentos en la demanda de estos servicios. Por medio de estos proyectos se

planifican las futuras compras de equipos, y el uso de las nuevas tecnologías como el Cracking (colocación de tuberías sin hacer zanjas) para las obras de conducción, etc.

◆ Plan de Inversiones

Esta actividad corresponde al plan de proyectos que se deben ejecutar para periodos futuros dependiendo de lo planificado, ya que la elección de los proyectos en el momento adecuado permite beneficios en lo que se refiere a eficiencia y calidad del servicio. Para Esval las inversiones que realiza permitirán mayor seguridad en la calidad y continuidad en la entrega del servicio.

◆ Gestión Financiera

Esta Actividad realiza los estudios financieros, económicos y administrativos, entre los que se destacan el presupuesto del capital, el financiamiento de deudas, la gestión del capital, la estructura de los balances, los estados de resultado del ejercicio y los proyectados, los estados de flujo de efectivo, etc.

◆ Gestión Contable

Esta actividad se encarga principalmente del análisis contable diario, registrando cuentas, realizando estados financieros y balances generales en forma oportuna y eficaz. El uso interno de estas herramientas, se da a nivel gerencial y entre los directores de la empresa. El uso

externo de esta información es para ser entregado a instituciones reguladoras que rigen el sector sanitario.

Además del uso de herramientas de Auditoría para realizar de la mejor forma el control de la información.

Evaluación Absoluta de Infraestructura de la Compañía

Podemos destacar el trabajo en equipo, adaptación al cambio, y una cultura de servicio; además de una flexibilidad en los procesos internos con comunicaciones claras y oportunas, contando con importantes inversiones en infraestructura para los requerimientos de las regiones (Quinta y Cuarta). Realizando la gestión financiera contable en forma oportuna y eficaz para el uso interno y externo.

Gestión de la Administración de Recursos Humanos.

Elementos centrales que rigen la buena práctica en Esvál en materia de Recursos Humanos, a través de los cuales se busca asegurar la Misión.

◆ Retribución y Organización.

Para Esvál, los trabajadores constituyen su principal capital, por lo que sus condiciones de retribución, compensación e incentivo, son fuente de motivación y de fidelización.

Se busca retribuir al personal en función de su contribución individual en el logro de los objetivos de la empresa y de esta forma obtener compromisos con el mejoramiento de la gestión. Esval ofrece condiciones de trabajos formales, atractivos y congruentes con el mercado laboral, que le permiten una adecuada retención y uso del potencial de su personal, a través de:

El cumplimiento tanto de los acuerdos contractuales en oportunidad y precisión, como de la normativa laboral, que constituyen un elemento básico del respeto y compromiso de ESVAL, con su personal.

Una estructura organizacional de tipo horizontal, orientada por procesos, con descripciones de cargos genéricas y polifuncionales, que le permiten una flexible adaptabilidad a los requerimientos de la empresa.

Niveles de rentas equitativas y congruentes con el mercado laboral, determinados a través de estudios externos de remuneraciones. Conjuntamente, se aplican herramientas de medición del desempeño en el cargo y del potencial de desarrollo, para mejorar los resultados.

Sistemas de incentivos que permitan incrementar el rendimiento de acuerdo al aporte personal y grupal.

◆ Capacitación y Desarrollo.

La Orientación de Esval para el desarrollo del personal, se basa en la gestión del conocimiento y en la excelencia del rendimiento. Esval genera entornos organizacionales, favorables para el

crecimiento en aspectos técnicos, profesionales, laborales y personales. Conjuntamente, procura profundizar el trabajo en equipo, desarrollar sistemas participativos y sobre todo, animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la compañía.

La Gestión está basada en competencias, que tienen como idea fundamental “Lograr que el trabajador tenga una visión clara de sus objetivos y responsabilidades, y que disponga del equipamiento y habilidades necesarios para lograrlos”

Esva perfecciona y distribuye a su personal basado en sus capacidades, aspiraciones y posibilidades de desarrollo, y de acuerdo a perfiles y exigencias de cargos. Ofrece según la especialidad, una línea de desarrollo futuro, con opciones de crecimiento laboral y profesional, en equilibrio con los resultados de la empresa.

Favorece el aumento del conocimiento y habilidades, que incrementan su empleabilidad.

Crea condiciones favorables para que en el futuro los trabajadores según sus capacidades, puedan ocupar posiciones de mayor responsabilidad.

◆ Salud y Bienestar.

La Política de salud y bienestar de ESVAl S.A., va dirigida hacia el cumplimiento de objetivos de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de acuerdo a procesos formales de apoyo y de prevención en el que se aplican las siguientes acciones:

- ✓ Actuar en las instalaciones de ESVAl S.A., para prevenir daños a la salud personal, pública y al medio ambiente, disminuyendo los riesgos en el ámbito de sus operaciones.

- ✓ Alertar y prevenir inmediatamente a aquellas personas que potencialmente pudieran ser afectadas por posibles riesgos, a causa de sus operaciones y actividades, e informarles sobre las medidas de protección más adecuadas.
 - ✓ Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes de Higiene y seguridad, como del medio ambiente, así como aquellos compromisos y requisitos que la Empresa suscriba.
 - ✓ Otorgar beneficios y servicios sociales como medios de complemento y apoyo proporcionados, para estimular y mantener a sus trabajadores y sus familias en un nivel satisfactorio de moral y productividad.
 - ✓ Realizar actividades destinadas a la prevención, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener un adecuado nivel de salud de sus trabajadores.
 - ✓ Evaluar permanentemente las prácticas laborales, a modo de buscar la “buena práctica” que favorezca la gestión, con un adecuado equilibrio, entre esfuerzo y descanso. Otorgando así un buen nivel de calidad de vida laboral.
 - ✓ Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento para internalizar, en cada trabajador, las medidas técnicas, educacionales, médicas, y psicológicas. Necesarias para prevenir accidentes y riesgos.
- ◆ Calidad.
- ✓ Al hablar de Calidad, se conjuga, innovación, excelencia, aprendizaje continuo y seguridad.

- ✓ Desarrollar en los empleados aquellas destrezas que permitan la delegación de responsabilidades y el autocontrol en sus actividades.
- ✓ Recursos humanos y técnicos necesarios, para asegurar la excelencia en la prestación de los servicios, con los estándares ofrecidos a sus clientes y organismos fiscalizadores.
- ✓ Un Clima interno positivo, favorecedor del compromiso y motivación del personal en relación con la calidad y el trabajo en equipo, que permita la satisfacción y calidad de vida de todos sus miembros.
- ✓ ESVAL aspira a consolidar su transformación cultural en una empresa de servicio, donde el cliente sea la referencia en torno a la que se integran todas sus actividades.

Evaluación Absoluta de la Gestión de la Administración de Recursos Humanos de la Compañía:

Esval posee un clima interno positivo favorecedor del compromiso y motivación personal, preocupada por entregar capacitación y entrenamiento a su personal, en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos y satisfacción al cliente.

Desarrollo Tecnológico.

Tecnología al servicio del cliente

◆ Avance en la Calidad del Servicio

La Implementación de nuevos sistemas informáticos y medidas operacionales adoptadas en la compañía, han acelerado la gestión interna y han permitido reducir tiempos de respuesta frente a emergencias y disminuir fallas en la continuidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.

La ampliación de los turnos para la atención en terreno durante las 24 horas del día y la aplicación de una política expansiva en la instalación de tecnologías y equipos controladores han conformado una adecuada estructura de soporte a la calidad de sus servicios.

De esta forma, el período de diagnóstico de una situación se redujo de 8 a 2 horas; y el tiempo de reparación de matrices de agua potable disminuyó en promedio de 18 horas a un promedio de 6 horas. Por su parte, el tiempo de atención en fallas de colectores de aguas servidas se redujo de un promedio de 23 horas a un promedio de 5 horas.

◆ Cracking

Colocación de Tuberías sin hacer zanjas

Las nuevas tecnologías en aplicación, permiten reemplazar y ampliar matrices de agua potable, reduciendo significativamente el impacto sobre las calles y veredas y, por consiguiente, reduciendo las molestias a peatones y automovilistas.

Dentro de los planes de modernización de la compañía y en el campo de la ingeniería se introdujo el Cracking, técnica que se había aplicado en dos de las comunas de más alto tránsito vehicular, como son Vitacura y las Condes.

El Cracking, en palabras simples, consiste en usar una cañería existente como guía para la instalación de otra nueva, de igual o mayor diámetro, efectuando solo pequeñas excavaciones para introducir la nueva tubería, generalmente de polietileno de alta densidad (HDPE).

Pero había otro problema para instalar las cañerías nuevas donde no había una existente sin provocar grandes impactos. La respuesta vino con otros avances tecnológicos, la perforación horizontal dirigida. Esta técnica consiste en instalar una cañería sin hacer la zanja mediante una herramienta de perforación que horada el terreno. Lo novedoso es que se puede dirigir esta perforación desde la superficie mediante aparatos de ultrasonido, controlando su profundidad y alineamiento. Además permite hacer perforaciones de grandes longitudes gracias a sus barras atornillables. Fue así como se están instalando miles de metros de matrices, con un impacto vial mínimo y en mucho menor tiempo que con los métodos tradicionales.

◆ Cambio total de los Sistemas Informáticos

Integración de Sistemas en Tiempo Real

“Una acelerada modernización es la Piedra Angular que permite integrar a los usuarios de todas las áreas de la compañía y contar con información en tiempo real, perfeccionar el control, disminuir el tiempo empleado en los procesos administrativos y tener acceso directo a consultas de las transacciones en los distintos módulos”.

A mediados del año 1999 Esva resolvió llevar a cabo un cambio total de los sistemas informáticos, y desarrollar un proyecto que cubriera las necesidades de la compañía con criterio de homogenización de los procesos. Esto significa un lenguaje común que facilita y privilegia la calidad de la información a los clientes y al personal, con tiempos de respuesta eficientes y que posibilitan la toma de decisiones oportuna, aminorando los costos totales de operación.

Es así como a fines de ese mismo año ESVa licitó la implantación de un sistema comercial, de acciones, de recursos humanos, financiero – contable y técnico – administrativo, consistente en una serie de módulos integrados que cubren la funcionalidad de una empresa. A partir de ese momento se fueron estructurando los módulos que le dieron forma a la nueva plataforma tecnológica, como resultado de un trabajo conjunto entre profesionales de ambas compañías.

La puesta en marcha de los nuevos sistemas informáticos (SAP R/3 y SYNERGIA), fue acompañada de cambios en la arquitectura de redes y ambientes de trabajos, además de sustanciales inversiones en equipos de computación y telecomunicaciones, como nuevas redes de comunicación, servidores de redes LAN, estaciones de trabajo, impresoras láser, entre otros.

Durante el año 2000 se construyeron 32 redes de área local, y se enlazaron dichas dependencias con el núcleo central de la red de datos, abarcando todas las localidades servidas por Esva incluyendo el litoral Sur, que comprende las comunas de San Antonio, Algarrobo, El Quisco, El Tabo y Casablanca. Esto permitió concluir exitosamente una nueva etapa tecnológica en la compañía.

La expansión de la red de datos por toda la región, hizo posible que la empresa estuviera conectada por intermedio del correo electrónico, herramienta que se instaura como el conducto regular y oficial de la comunicación interna.

◆ Modernización de la Atención Comercial y de Emergencias

“Con una inversión de 603 millones de pesos, Esval aplicó la última tecnología para modernizar la central de atención al cliente.”

Esta permite ofrecer a los clientes una vía accesible, efectiva y confiable de contacto, a través de la cual se ofrecen diversos tipos de atención tanto en las consultas comerciales como en las llamadas de emergencias.

Dado el interés que otorga la empresa al mejoramiento continuo de la atención de los clientes, las exigencias que imponen los propios clientes y las normativas y reglamentaciones al respecto, se ha complementado la atención telefónica con la habilitación de varios medios de atención, los cuales constituyen en su conjunto un verdadero Sistema Integrado de Atención, que posibilita atender los requerimientos de los usuarios, en cualquier momento y desde cualquier punto de la quinta región de Valparaíso.

Este sistema está compuesto por una central única de atención de llamados, los sistemas centralizados de registros y seguimiento de atenciones comerciales y de emergencias, la atención automatizada de consultas frecuentes y la instalación, en las oficinas de atención de la empresa, de teléfonos con conexión directa a la central.

Evaluación Absoluta de Desarrollo tecnológico

Gestión muy importante en los sistemas de gestión interna y externa de la organización, ya que permite mejorar los procesos productivos, permite la estabilidad de la calidad del sistema, además

del mantenimiento de equipos tecnológicos, informáticos, y de telecomunicaciones. Esval esta en la búsqueda constante de innovar y a través de la tecnología marca una gran diferenciación con las demás empresas del sector industrial.

Abastecimiento.

- ◆ Gestión de Compra de Materiales: Esta actividad permite realizar las compras de materiales necesarios para construir todo lo relacionado con Redes de Alcantarillado, y Redes de Agua Potable, entre los que se destacan la compra de tuberías, cañerías, coplas, uniones, fierros, tapas, etc. El análisis del poder de negociación con los proveedores, dependerá del volumen de la compra y del contrato que se negocie con ellos.
- ◆ Especificación y Compra de Equipos: Es la Gestión de realizar las compras necesarias en equipos y otras maquinarias para la empresa, entre los se puede señalar las maquinas termofusionadores, medidores, vehículos, etc. El personal calificado, estudia la inversión que debe realizar y negocia con los proveedores para llevar a cabo la compra.

Evaluación Absoluta Abastecimientos

Dado que es la empresa la que genera el producto, los recursos que necesita para poder llevar a cabo las operaciones los puede negociar, ya que existe una mayor posibilidad de elección entre los proveedores lo cual permite minimizar los costos de la organización.

Logística Interna.

- ◆ Análisis de Activos Fijos: El análisis se basa en la revisión de la capacidad, calidad y eficiencia del servicio. Normalmente, los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado

representan menos complejidades tecnológicas que, por ejemplo, la distribución de electricidad, pero los altos valores de los Activos y su prolongada vida útil hacen que la planeación de incrementos y reemplazos sea crucial.

- ◆ Disponibilidad de materiales en Bodega: Es necesario determinar las holguras existentes entre la capacidad de producción y almacenamiento y la adecuación de los sistemas de distribución con relación a las demandas de uso de los clientes. Es preciso observar las tendencias históricas que permitan determinar los niveles de demanda máxima y no sólo los promedios de consumos. En sentido contrario, grandes excesos de capacidad pueden ser señal de sobreinversiones y pesados costos de operación para la base de clientes actual.

Evaluación Absoluta de la Logística Interna

Respecto al Análisis de Activos Fijos, este se debe realizar constantemente permitiendo entregar un buen producto y servicio, y a su vez la disponibilidad de materiales debe gestionarse de manera de mantener el Stock óptimo posible.

Desarrollo Operacional.

- ◆ Redes de Alcantarillado

Los trabajos que se están realizando para ampliar colectores de aguas servidas permitirán aumentar la capacidad de recolección en los grandes centros urbanos e incorporar a nuevos sectores poblacionales a este vital servicio, que ya se extiende a través de 3.673 kilómetros de red, en la región. Obras que incidirán positivamente la salud pública y en preservación del medio

ambiente con estos avances, se han logrado reducir en un 60% las fallas anuales en la continuidad del servicio de aguas servidas, por kilómetro de red.

◆ Redes de Agua Potable

En cuanto al progreso en las redes de agua potable, se han construido numerosas cámaras y se han instalado válvulas y estaciones reductoras de presión. Con esto se han resuelto las presiones excesivas, y se han optimizado la sectorización de las redes, reduciéndose de este modo el impacto que provocan las interrupciones de servicio. Cabe recordar que la región tiene aproximadamente 4.865 kilómetros de matrices de agua potable, por lo que las roturas de matrices de agua potables son inevitables, como en cualquier país del mundo.

Los desarrollos implementados en las redes de distribución, en cuanto a la reposición y mantenimiento de su infraestructura, han permitido disminuir en un 23% la tasa de fallas anuales en la continuidad del servicio de agua potable por kilómetro de red. Además, con los avances orientados a regularizar los problemas de presiones en el servicio de redes, el porcentaje de muestra fuera de norma alcanza hoy en día sólo a un 5%.

¿Qué es el proceso de captación?

Involucra todas las instancias requeridas para obtener agua cruda desde las fuentes naturales existentes y luego llevarla a las plantas de producción de agua potable.

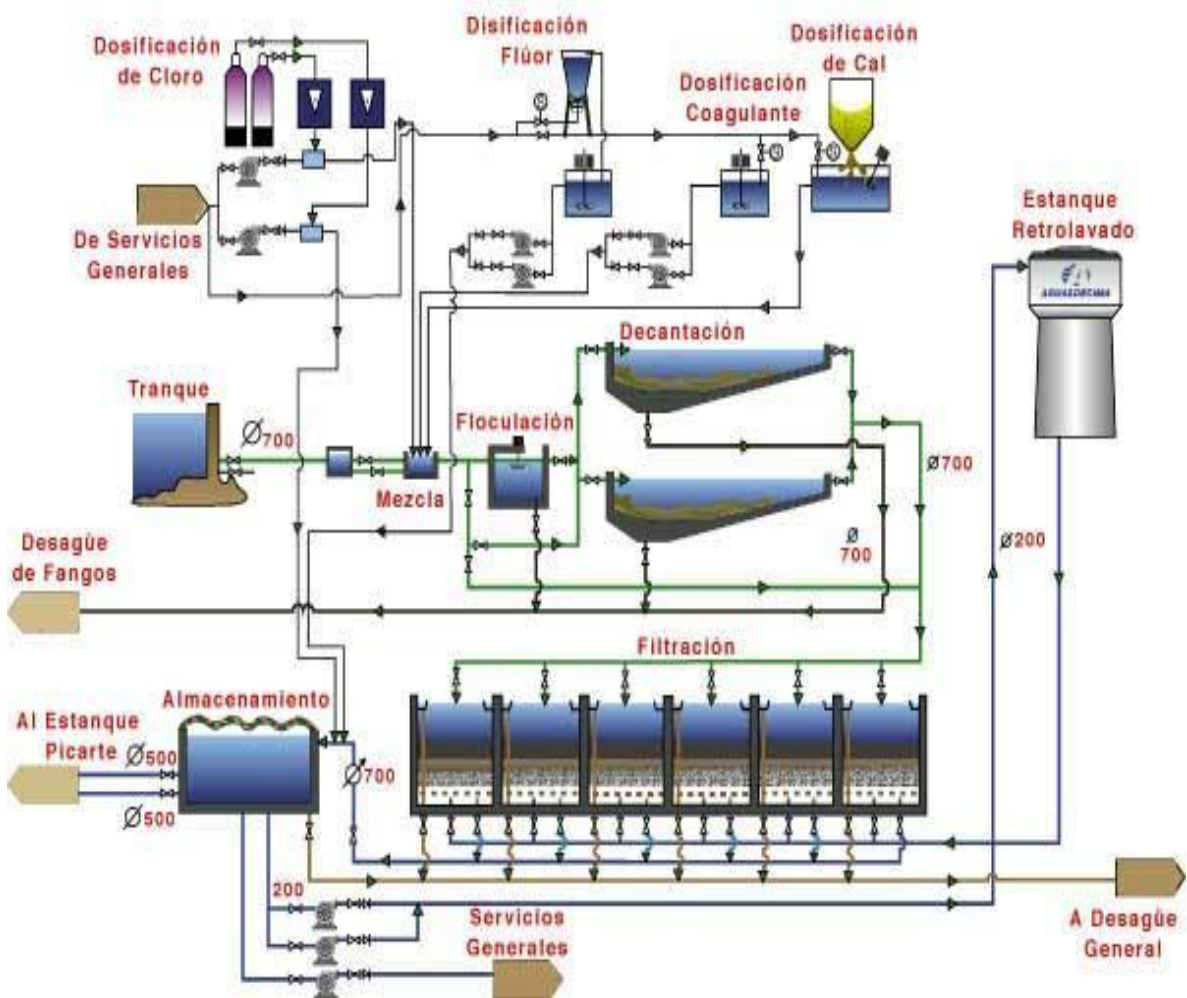
¿Cómo se capta el agua desde las fuentes subterráneas?

El proceso se realiza empleando sondajes y punteras, que consisten en tubos con perforaciones que se entierran y que con una moto-bomba se succiona el agua del interior de ellos.

¿Cómo se capta el agua desde las fuentes superficiales?

El proceso se realiza mediante un sistema de bocatoma ubicado a nivel del agua. (Ver foto)

Esquema del proceso del agua potable.



Fuente: Superintendencia de Servicios Sanitarios, SISS.

Las principales fuentes naturales superficiales en la v región son:

Río Aconcagua, Lago Peñuelas, Río Maipo, Río La Ligua, Río Putaendo.



¿Cómo es el proceso de producción?

El agua Potable se produce en Plantas especialmente diseñadas. Son grandes obras civiles, donde el agua cruda que ingresa es transformada en agua potable.

Se obtiene un producto transparente, incoloro, insípido, desinfectado, sin presencia de microorganismos patógenos al hombre.

¿Cuáles son las etapas del proceso de producción?

Etapas 1: limpieza

La limpieza consiste en eliminar los sólidos grandes: basura y desechos que trae en agua captada superficialmente, mediante un sistema de rejas, normalmente instalados en las bocatomas.



Etapa 2: desarenación

El agua ya “colada” es conducida a estanques desarenadores, en donde por efecto de la menor velocidad del agua y la gravedad, la arena existente decanta, y el agua se aclara.

Etapa 3: coagulación y floculación

En esta etapa se agregan coagulantes (cloruro férrico o sulfato de aluminio) que facilitan la aglomeración de partículas pequeñas aún existentes en el agua, haciéndolas más pesadas.



Etapa 4: decantación – filtración

Las partículas aglomeradas por efecto de la gravedad se depositan en el fondo del estanque, lo que produce la clarificación del agua.

Luego el agua pasa por un sistema de filtros donde se retienen las partículas en suspensión que no han sido eliminadas en la etapa anterior. Los filtros están formados con capas de principalmente carbón activo, arena y gravilla.

Etapa 5: desinfección

Al agua ya filtrada se le incorpora cloro para la eliminación de microorganismos presentes como bacterias, virus y hongos.



Etapa 6: fluorización

En la quinta región ESVAL agrega flúor al agua potable para contribuir a la salud dental de los niños y de la familia.

Etapa 7: almacenamiento

El agua potable es almacenada en estanques especialmente diseñados.

Hay de dos tipos: enterrados, semi-enterrados y superficiales, el uso de alguno de ellos depende de la topografía de la ciudad que se debe abastecer.



Etapa 8: Distribución

Para que el agua llegue a los hogares se debe distribuir, lo cual es un proceso complejo considerando la topografía del terreno.

Obras que se deben realizar para la Producción y Distribución de Agua Potable:

- En los sistemas productivos de agua potable se deben construir bocatomas para captar el agua de fuentes superficiales, pozos, drenes o punteras para la captación desde fuentes subterráneas. También deben construirse plantas donde se produce el Agua Potable y luego se debe conducir a estanques de almacenamiento, utilizando para ello estaciones elevadoras y grandes cañerías.
- Para la distribución del Agua Potable hacia los hogares se deben construir estanques de distribución, estaciones elevadoras de distribución, instalar válvulas de regulación y redes de cañería.

Aguas Servidas

¿Qué son las Aguas Servidas?

Es el agua de desecho que ha sido utilizada por la población. Es la que eliminamos a través de los lavamanos, lavaplatos, artefactos sanitarios, otros que se producen del uso doméstico y del uso industrial.

¿Qué se hace con las Aguas Servidas?

Surge la necesidad de evacuar estas aguas utilizadas, en forma segura a través de las ciudades, para lo cual se realizan los siguientes procesos:

A. Recolección: Este proceso tiene como función recolectar todas las aguas de uso doméstico e industrial desde las viviendas o instalaciones empalmadas al sistema. El proceso de recolección se inicia a través del Sistema de Alcantarillado, que se compone de uniones domiciliarias y cañerías de desagüe que van hasta colectores secundarios, después descargan en colectores emisarios de grandes diámetros que conducen sus aguas a las plantas de tratamiento.

B. Tratamiento: Las aguas son devueltas al medio ambiente, para no dañar la flora y fauna, existen distintos tipos de tratamiento, de acuerdo al lugar donde se devolverán:

- Lagunas de Estabilización, en lugares alejados del mar.
- Plantas de tratamiento preliminar con emisarios cuando se devuelven al mar.
- Plantas de tratamiento avanzado cuando estas se disponen en cauces naturales como ríos y esteros.

C. Disposición Final: Se denomina al proceso en el cual las aguas ya tratadas en las plantas de tratamiento, son devueltas a los cauces naturales como esteros, ríos y mar.

En las zonas del interior, los líquidos previamente tratados y desinfectados son descargados a los ríos y esteros, siendo susceptibles de ser utilizados de manera segura para labores de riego.

Las zonas costeras estos líquidos tratados, se internan mar adentro a grandes profundidades, en la cual se diluyen naturalmente y con la salinidad del mar se completa el proceso de reciclaje de las aguas residuales.

Evaluación Absoluta del Desarrollo Operacional: Existe un adecuado manejo del proceso operacional, permitiendo entregar un servicio continuo y de buena calidad. Las actividades del proceso operacional, se relacionan y se fortalecen, y son fundamentales en la Cadena de Valor de Esva. Además esta empresa se encuentra bajo una presión creciente para optimizar el uso de sus recursos y la eficiencia de sus operaciones.

Logística Externa.

- ◆ **Desconexión y Reconexión del Suministro:** Es la ejecución que permite desconectar y reconectar el servicio a los usuarios, cuando no se cancela el suministro por parte del cliente, por lo que el corte del servicio se realiza después de 60 días no cancelado el servicio.

Evaluación Absoluta de la Logística Externa: Es una fortaleza ya que apoya las actividades operacionales de la cadena, pero que ya están más próximas al cliente y busca mejorar imperfecciones del suministro, con técnicos y adecuados grupos de terreno.

Ventas, Mercadotecnia y Gestión de Servicios.

- ◆ **Desarrollo de Productos y Servicios:** La empresa desarrolla esta gestión hacia los clientes, mejorando integralmente los productos y para ello utiliza los recursos y la tecnología necesaria para cumplir con los estándares de calidad establecidos. Además se esmera en entregar el servicio en forma oportuna, segura y eficiente. Dentro de esta categoría se incluyen los proyectos de urbanización, las instalaciones de cañerías y otros, necesarios para entregar el producto y servicio que espera el cliente.
- ◆ **Arriendo de Equipos a Terceros:** Es la gestión de entregar en arriendo equipos a terceros.
- ◆ **Mantenimiento del Servicio Agua Potable y Servicio de Alcantarillado:**
Esta actividad es la que permite mantener en buen estado las infraestructuras y equipos relacionados con la entrega de este servicio público, además se debe agregar el mantenimiento del personal y cualquier otro gasto relacionado con esta actividad.

- ◆ **Call Center:** Un moderno sistema de recepción y procesamiento de llamadas telefónicas puso en funcionamiento la Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso, ESVAL, tras la instalación del sistema de Call Center provisto por NEC, el principal objetivo al adquirir esta solución fue elevar la calidad de sus servicios y mejorar la atención comercial. Además pasó a mejorar el nivel de la atención a los usuarios y modernizar los procesos de gestión internos.

Tras la adquisición de la central NEC en ESVAL no sólo se mejoraron los tiempos de respuesta, sino que también se empezaron a obtener datos claves para el negocio. “Gracias a la instalación de esta tecnología ahora pueden recibir, distribuir, canalizar y atender mejor todas las comunicaciones que recibe la empresa” La adquisición del equipo NEC es parte de una modernización tecnológica general que realiza la Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso, iniciada con la creación de redes de datos, la instalación de más de 32 redes de área local (LAN), la externalización del servicio de software y la implementación de un software de clase mundial, entre otras medidas.
- ◆ **Página Web Corporativa:** ESVAL, cuenta con su página Web (www.esval.cl), la cual presta un importante servicio a los clientes de la empresa, entre los que se destacan los medios de pago, característica que posee la boleta de pago, teléfonos comerciales, y de emergencias, etc. Ésta página permite ser un importante canal de información y comunicación con los clientes, ofreciendo un canal rápido y efectivo de información y consulta.
- ◆ **Regularización de Suministros:** Es un servicio de normalización del servicio sanitario en una propiedad, que por un determinado motivo estaba suspendido.

- ◆ Lectura de Medidores: La Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso, Esva, que atiende a una población total de dos millones de habitantes, mejoró notablemente la calidad del servicio tras implantar tecnología que permite optimizar la captura y el manejo de la información de sus clientes. A través de un sistema desarrollado por la empresa chilena de integración de tecnología Binaria, la lectura de los medidores se ha tornado más eficiente.

La tecnología implantada consiste en una aplicación que permite recoger la información mediante capturadores de datos y cargarla en cualquier centro remoto de Esva, desde donde es enviada hacia la base de datos central de la compañía.

Los capturadores que maneja el personal responsable de la lectura están a su vez cargados con información proveniente de la misma base de datos.

La transparencia en este proceso es un factor clave para el buen manejo de la información y, por lo mismo, para un buen servicio”. Al descargarse la información en los centros remotos que Esva posee en distintos puntos de la región, ésta llega a un directorio temporal y luego a la base de datos. “Es un sistema muy amistoso que recibe la información desde el capturador y luego de un par de clics del operador se envía inmediatamente a la base de datos. Esto evita, por una parte, la manipulación de los datos, y permite, luego, realizar una mejor gestión sobre la información que se tiene”.

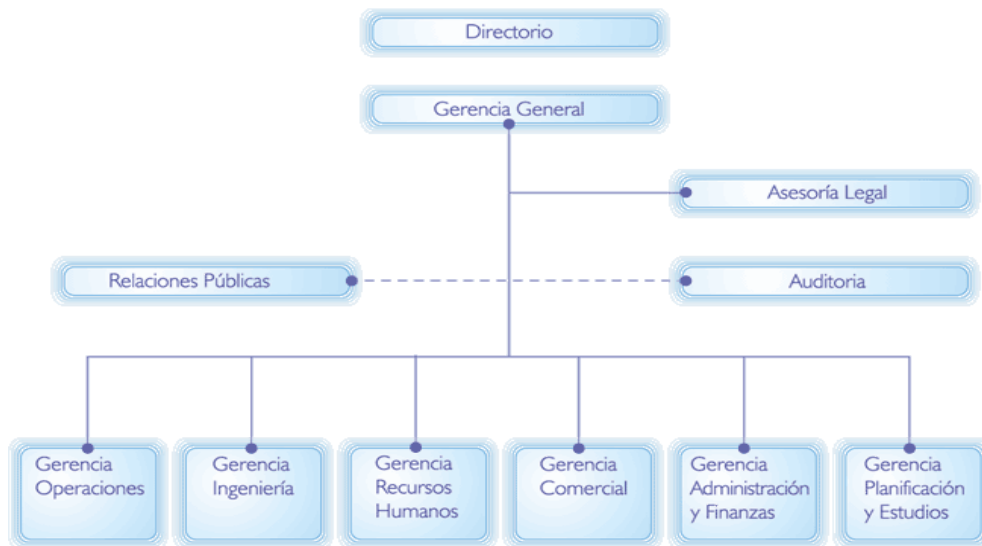
Evaluación Absoluta de la Gestión de Ventas, Mercadotecnia y Servicios:

Con en análisis anteriormente realizado, ESVAl busca desarrollar el servicio de postventa, que informe y ayude a los clientes, para mejorar la calidad del servicio, a través de la retroalimentación que se genera.

En relación con las actividades de ventas y servicios, es necesario una función de Marketing que impulse a la empresa a desarrollar investigaciones de mercado que detecte las necesidades de los clientes, publicitar nuevos productos y servicios, aplicar marketing directo, auspiciar eventos, organizar proyectos de acción social, para posicionar a Esva en la mente de los clientes y comunidad.

Estructura Organizacional de ESVAl.

Esva es una organización moderna, con una estructura organizacional funcional de tipo horizontal, marcada por el trabajo en equipos multidisciplinarios, con toma de decisiones delegada según el ámbito de conocimiento, flexible en su adaptación al cambio y abierta al aprendizaje continuo.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES ACTUALES DE ESVAL.

Visualización de Fortalezas.

- ◆ Esval es una empresa que está en directa relación con el compromiso por una mejor calidad de vida de los habitantes de la V región.
- ◆ El desarrollar sus actividades en un mercado monopólico concesionado, encaminando su gestión en satisfacer clientes regulados con bajo poder de decisión, lo que asegura flujos de caja estable.
- ◆ Ser una empresa que cuenta con personal orientado al servicio, bien capacitado, adecuadamente remunerado, y fuertemente comprometido con los objetivos y valores que sustentan la gestión de la empresa.
- ◆ Posee alta conciencia sobre el compromiso social y medioambiental en la región.
- ◆ Es una empresa que cuenta con profesionales especializados, con amplios conocimientos en las actividades que realiza.
- ◆ La tecnología que utiliza la empresa genera estabilidad y calidad en los servicios sanitarios.
- ◆ Procesos operacionales realizados con recursos de alta calidad, lo que permite entregar un buen servicio.
- ◆ Gran capacidad de respuesta para dar soluciones ante una emergencia y así poder permitir la continuidad en el servicio.
- ◆ Gran desarrollo en el servicio post venta, que permite mejorar la retroalimentación con los clientes.

- ◆ Innovación en las formas de pago.
- ◆ Utilizar innovación en Investigación y Desarrollo, con orientación tecnológica, lo que genera valor en el servicio que entrega a los usuarios.
- ◆ Alta participación en actividades de carácter social y de apoyo a la comunidad.

Visualización de Debilidades.

- ◆ Falta de compromiso con la implementación de una funcionalidad ejecutora de Marketing.
- ◆ Alta centralización de funcionalidad financiera que restringe la funcionalidad de actividades tecnológicas.
- ◆ Falta más motivación para posicionar la empresa en la mente del cliente, la comunidad y las ciudades.
- ◆ Falta de interés por las personas a cargo de dar respuestas a los clientes en relación a diversos tipos de reclamos que puedan surgir en cualquier momento.

EL SERVICIO AL CLIENTE, COMO UNA HERRAMIENTA DE MARKETING

La década del 80 y parte de la del 90, se caracterizaron por la soberanía del consumidor. En este tiempo, denominado la “revolución del servicio”, las empresas tuvieron que tomar conciencia de la real importancia que tiene la atención al cliente, es así como el departamento de servicios de las empresas tiene como principal función; el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las investigaciones sobre las percepciones de los clientes revelan, entre otras cosas, preocupaciones ocultas, prioridades y sentimientos que apuntan hacia una nueva conceptualización del negocio de servicio y a una estrategia de posicionamiento para el servicio en el mercado. Al respecto, los clientes son cada vez más exigentes, en relación con el servicio que se les ofrece.

Las necesidades de los clientes, son el punto de partida de las empresas para entregar un servicio de alta calidad y cada persona debe ser un caso particular, con necesidades distintas que hay que conocer. Es por esto, que es necesaria la segmentación de clientes, el cual es un proceso mediante el que se clasifica o divide a los clientes en grupos con características y comportamientos similares. Conocer las diferentes formas de clasificar a las personas, es fundamental para entregar un buen servicio, ya que así, se brinda una atención dirigida y se satisfacen de mejor forma las necesidades específicas de los clientes.

Definición de Servicio al Cliente

“El Servicio al Cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes”¹⁸. Es una herramienta de Marketing, que hoy en día tiene mucha importancia, ya que permite que las empresas puedan diferenciarse de sus competidores y alcanzar así, una ventaja competitiva sostenible, que les permita sobrevivir en el entorno que es cada vez mas competitivo y donde los productos y servicios son cada vez más parecidos.

Objetivos del Servicio al Cliente

Las empresas que están orientadas hacia el Servicio al Cliente, se basan en los siguientes objetivos:

- ✓ Conocer en profundidad a sus clientes, para esto deben utilizar bases de datos confiables, para así manejar sus perfiles.
- ✓ Realizar investigaciones permanentes y metódicas sobre el cliente, para así conocer sus necesidades y niveles de satisfacción.
- ✓ Tener una estrategia de Servicio al Cliente, lo cual implica descubrir qué es lo que realmente esperan los clientes del servicio y cuál es la mejor forma de ofrecer este servicio.
- ✓ Hacer un seguimiento permanente de los niveles de satisfacción, tomando acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de los clientes.

¹⁸ Serna, Humberto, “Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición”, página 17.

- ✓ Lograr una participación del cliente interno, ya que el Servicio al Cliente externo, parte de la base de la satisfacción y el compromiso de los empleados de la empresa.

Los diez componentes básicos del buen Servicio.

Es fundamental considerar estos factores para alcanzar una calidad de Servicio al Cliente adecuada.

- ✓ Seguridad: se refiere a cuando las empresas logran que el cliente no tenga ningún riesgo, peligro y dudas con respecto al servicio que se le brinda.
- ✓ Credibilidad: este concepto va de la mano con la seguridad, ya que se debe demostrar una seguridad absoluta, para así crear un ambiente de confianza, demostrando veracidad y evitar mentiras con tal de realizar una venta.
- ✓ Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente, utilizando un lenguaje oral y corporal que se entienda y así asegurar que el mensaje sea recibido correctamente por éste.
- ✓ Comprensión del cliente: se refiere a mantener una buena comunicación con el cliente, que permita saber qué es lo que desea, cuándo lo desea y cómo lo desea.
- ✓ Accesibilidad: para entregar un excelente servicio, se deben tener varias vías de contacto con el cliente, como por ejemplo; buzones de sugerencias, manejo de quejas y reclamos, página Web, atención telefónica (líneas 800). Estas vías deben estar acompañadas de un conducto regular dentro de la empresa, para así establecer acciones reales frente a las fallas que los clientes han detectado y poder retroalimentarse en base a ellas.

Hoy en día, casi todas las empresas cuentan con estos canales de comunicación con el cliente, como lo son, las empresas de retail, como por ejemplo; Carozzi, Nestlé, Santa Isabel , entre otras.



Servicio al Consumidor
www.empresascarozzi.com

Si tiene alguna duda o simplemente un comentario, por favor escríbanos llenando este formulario

Nombre:

Teléfono:

Dirección:

e-mail:

Comentarios:

Borrar

Fuente: Adaptación página de Internet



 **800 ISABEL**

Para estar aun más cerca de sus clientes, Santa Isabel ha inaugurado recientemente su servicio telefónico gratuito.

Marcando el número 800 ISABEL (800 472235), los clientes obtienen en forma gratuita toda la información que necesiten : días de promoción, eventos o promociones especiales, precios, o cualquier duda que tengan en relación a los

Como se puede apreciar en las imágenes, existen iniciativas por parte de las empresas, para poder relacionarse de una manera eficiente con los clientes, ya que se les permite que den su opinión, realicen sus reclamos, dudas o sugerencias, lo cual sirve como una retroalimentación a la empresa.

Fuente: Adaptación página de Internet

- ✓ Cortesía: se refiere a la atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal hacia el cliente. De esta manera, se fomenta la fidelización de los clientes, en base a un excelente trato y una gran atención.
- ✓ Profesionalismo: posesión de las destrezas necesarias y los conocimientos en la ejecución del servicio por parte de todos los miembros de la organización, no sólo de las personas que trabajan en el frontline².
- ✓ Capacidad de respuesta: es la disposición que tienen las empresas de ayudar a sus clientes y ofrecerles un servicio rápido y oportuno. Las empresas deben estar al tanto de los problemas o dificultades que tengan los clientes, para así solucionarlas de manera adecuada y a su vez retroalimentarse con las observaciones de sus clientes.
- ✓ Fiabilidad: es la capacidad que tienen las empresas de ejecutar el servicio de manera íntegra, sin dificultades. Este concepto se relaciona con la seguridad y la credibilidad.
- ✓ Elementos tangibles: se refiere a mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, tener el personal adecuado y contar con una comunicación efectiva, para así, estar lo más cerca del cliente.

² Personas que tratan directamente con el cliente.

Pasos para entregar un buen Servicio al Cliente

Contacto inicial

El contacto inicial, es un momento crucial en todas las relaciones personales, ya que se encuentran dos personas diferentes, con necesidades diversas, que empiezan a comunicarse.

Para que este contacto sea positivo, se debe tener conciencia de que existen factores que son importantes en esta etapa, como son; el tono de la voz, la expresión de la cara, la postura del cuerpo y los gestos que acompañan este proceso de comunicación.

Diagnóstico

Si el primer contacto se realizó en forma adecuada, ya existe una base sólida para esta siguiente etapa.

La finalidad de este paso, es identificar y comprender claramente cuáles son las expectativas o problemas expresados por el cliente. Para esto, es necesario que la comunicación hacia el cliente sea hábil y exista un dominio de técnicas, para así lograr una comunicación interpersonal efectiva.

Análisis de la situación

El análisis de la situación, comienza en la etapa de diagnóstico, a través de la observación y de las preguntas que se le hicieron al cliente. A partir de este momento, se empiezan a distinguir los puntos o las ideas principales que expresa el cliente, para luego clarificar el problema y pensar en las posibles soluciones.

El propósito de analizar la situación, es poder crear una relación entre la necesidad del cliente y sus aspectos centrales, para así bosquejar las soluciones o alternativas que satisfarán estas necesidades.

El análisis de la situación, considera un aspecto muy importante de la atención al cliente: el conocimiento que se tiene de la empresa, de los productos y servicios que en ella se ofrecen y de los procedimientos eficaces para lograr buenos resultados.

Las personas que tienen un contacto directo con los clientes, también llamadas “fronline”, se enfrentan diariamente a situaciones de diversa índole, cada una de estas situaciones, necesita ser analizada, para así escoger el camino que mejor se ajuste a la necesidad del cliente.

Resolución

El propósito de esta etapa, es ofrecer una solución concreta al cliente y orientarlo, para que así obtenga satisfacción a su necesidad planteada.

Si la solución ofrecida considera la necesidad del cliente y la acción emprendida es la correcta, se obtendrá como resultado una atención concluida y un cliente satisfecho, si por el contrario, la solución no es la adecuada, se obtendrá insatisfacción por parte del cliente, lo que puede provocar la pérdida de la lealtad de éste.

Despedida

Esta etapa corresponde al momento en que termina el proceso de atención al cliente. Si este proceso tiene éxito, se obtendrá:

- ✓ Una necesidad satisfecha.

- ✓ Un cliente complacido.

- ✓ Personal de atención gratificado.

- ✓ Imagen de la empresa fortalecida.

En general, estos pasos se realizan con el propósito de satisfacer al cliente de una manera eficiente y también lograr una fidelización de ellos.

Actitudes y tipos de Servicio

Existen dos actitudes básicas en el Servicio al Cliente; que son la actitud positiva y la negativa.

La actitud que tengan los empleados frente a los clientes es muy importante, ya que cuando un empleado trata mal a un cliente, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, sino que asocia a la empresa y a todas las personas que trabajan en ella en la mala atención que recibió. Aún cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de las empresas esté establecido el interés y el propósito de entregar un servicio de excelencia que permita fidelizar clientes y desarrollar ventajas competitivas, una actitud negativa de un empleado puede provocar que no se cumplan con los objetivos primordiales de la empresa, ya que el Servicio al Cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y el comportamiento de cada uno de los empleados de la empresa, sin importar la jerarquía existente.

En base a dos variables, que son el trato que recibe el cliente y la competencia técnica de la empresa, se pueden diferenciar cuatro tipos de servicios en las empresas, que son; el ineficaz y desagradable, el ineficaz y agradable, el eficaz y desagradable y el eficaz y agradable.

Competencias Técnicas		Alta	3 Eficaz y Desagradable	4 Eficaz y Agradable
		Baja	1 Ineficaz y Desagradable	2 Ineficaz y Agradable
			Bajo	Alto
			Trato al Cliente	

Fuente: Página de Internet,
www.gestiopolis.com

1) En el primer cuadrante, se encuentra el servicio de tipo ineficaz y desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. En este tipo de servicio, tanto los empleados como las instalaciones son deficientes (bajo trato al cliente). Las instalaciones son una parte fundamental en la calidad de un servicio, ya que son todas aquellas cosas que la empresa pone a disposición de los clientes para su comodidad y también, por otro lado, influyen en la imagen de la empresa.

También existe una incompetencia técnica, lo que implica que el producto y / o servicio que se entrega es defectuoso, es decir, no cumple con la calidad exigida por los clientes.

2) En el segundo cuadrante se sitúa el servicio ineficaz y agradable. Este tipo de servicio lo ofrecen las empresas que al tener una baja competencia técnica, deben suplir esta deficiencia con un buen trato al cliente.

3) Las empresas que se encuentran en este cuadrante, son altamente eficientes en cuanto a procesos, ya que alcanzan altos estándares de calidad técnica, pero no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes en el Servicio al Cliente.

4) En el cuarto cuadrante, se encuentra el servicio eficaz y agradable, en el cual se sitúan las empresas que han alcanzado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de Servicio al Cliente. Estas empresas, están conscientes de que dependen de los clientes y por ende, deben enfocarse a ellos y también, por otro lado, de la fuerte competencia existente hoy en día.

Para que las empresas logren posicionarse en el cuarto cuadrante, deben involucrar una serie de elementos, como son; las personas que trabajan en la empresa, las instalaciones, los sistemas y procesos, proveedores, la calidad del servicio, etc., los cuales forman parte de una cadena en la que cada persona, departamento y elemento, es un eslabón que permite la supervivencia de la empresa.

Habilidades que deben considerarse para la entrega de un Servicio al Cliente de calidad

Estas habilidades son las siguientes:

- ✓ Conocimiento: El personal que atiende a los clientes, debe poseer un sólido conocimiento de: la empresa a la que pertenece, de los productos y servicios que se ofrecen y de los

procedimientos que se deben utilizar ante cualquier problema que ocurra, para así orientar a los clientes de manera oportuna y efectiva.

- ✓ Compromiso con la empresa: Los empleados que trabajan en la entrega de servicio, representan a la empresa en la que trabajan y su conducta compromete tanto el prestigio como la imagen de la organización. La imagen que proyectan los funcionarios al cliente, es en definitiva, la imagen de la empresa.
- ✓ Presentación personal: La presentación personal es mucho más amplia que el mero aspecto físico, ya que incluye tanto la vestimenta y el cuidado del aspecto personal como el saludo y el conjunto de normas de respeto y cortesía, las cuales, se deben mantener durante todo el tiempo de relación con el cliente.
- ✓ Habilidades para comunicarse en forma efectiva: La comunicación es mucho más de lo que se emite con las palabras, está compuesto de elementos como: los gestos, los movimientos, la capacidad de observación y el tono de voz, los cuales, se hacen un gran aporte a la efectividad de la transmisión del mensaje hacia el cliente.
- ✓ Control de las emociones: La atención al cliente, se enfrenta muchas veces a situaciones difíciles, sobre todo cuando existe un enfrentamiento con un cliente agresivo. Se debe tener conciencia de la conducta que se tiene frente al cliente, lo cual es un trabajo interno de cada persona, en el que es importante detenerse a pensar en la forma de actuar, ya que esto facilita el encuentro con el cliente y da la posibilidad de aprender alternativas de actitudes frente a nuevas dificultades.

✓ Capacidad creativa y flexiva: El hecho de que una persona sea creativa, implica ser flexible y rápido en la búsqueda de soluciones nuevas frente a los problemas, es decir, debe presentar al cliente los medios necesarios para que así logre soluciones. Debido a que todos los clientes son diferentes y cada situación de atención requiere de una respuesta distinta, la flexibilidad y la capacidad creativa de los empleados es una importante herramienta que las empresas deben considerar en su personal.

✓ Preparación del lugar físico: Una buena atención al cliente, se ve influenciado por las características del espacio físico donde se realiza el servicio, ya que los elementos físicos del entorno, predisponen una determinada actitud por parte del cliente ante el servicio que va a recibir, favoreciendo o dificultando la comunicación con éste.

Control interno de los procesos del Servicio al Cliente

Un control adecuado de los procesos del Servicio al Cliente, puede garantizar, tanto una mayor fidelización de clientes, como también, una mayor captación de nuevos clientes. Las empresas deben mantener un estricto control sobre los procesos internos del Servicio al Cliente, esto es, un seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y también del capital humano involucrado, para así mantener un nivel de calidad de servicio superior al de la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten en comprar un determinado producto o servicio, toman esta decisión, debido a faltas en la información que reciben o también debido a la atención cuando interactúan con las personas encargadas de atender y motivar a los

compradores. Frente a esta realidad, es necesario que el Servicio al Cliente sea de alta calidad, acompañado de información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado, para que así la persona que reciba la información, no sólo tenga la idea de un producto o servicio determinado, sino que también reciba la información necesaria de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Existen cinco elementos básicos que se deben considerar para mantener un eficiente control sobre los procesos del Servicio al Cliente:

- ✓ Determinación de las necesidades del cliente
- ✓ Ciclos del servicio
- ✓ Encuestas
- ✓ Evaluación del comportamiento de atención
- ✓ Análisis de motivación y recompensas.

Determinación de las necesidades de los Clientes

Lo primero que debe preguntarse las empresas es hacerse una serie de preguntas, para así mejorar y analizar la atención al cliente, como las siguientes:

- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes? Para así determinar con qué tipo de personas va tratar la empresa.

- ✓ ¿Qué buscarán estos clientes? Determinar las necesidades básicas, como información, preguntas, etc.
- ✓ ¿Qué servicios brinda en este momento el área de Servicio al Cliente? Determinar lo que ya existe.
- ✓ ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las falencias mediante la autoevaluación.
- ✓ ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y cuál es el impacto de la gestión de Servicio al Cliente? Determinar la importancia que tiene el proceso de Servicio al Cliente en la empresa.
- ✓ ¿Cómo poder mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención al cliente.

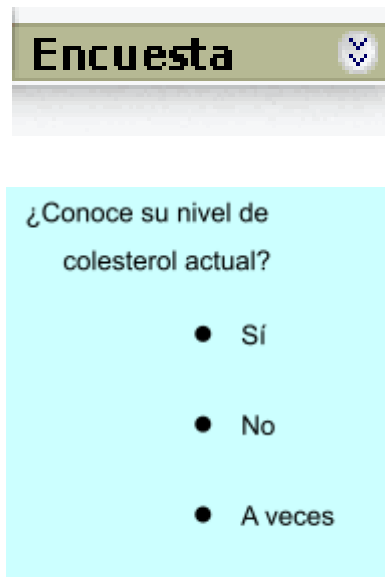
Este análisis, genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de Servicio al Cliente.

Ciclos del Servicio: Este análisis consiste en determinar dos aspectos fundamentales:

- ✓ Las tendencias temporales de la necesidad de atención a los clientes, por ejemplo: cada cuánto pidan ayuda y en qué época del año se necesita mayor atención.
- ✓ Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de atención. Cuando se cuenta con la información adecuada sobre las preferencias de los clientes, es más factible ofrecer nuevos productos o servicios que satisfagan de una mejor manera a los clientes.

Encuestas

Para que el control de la atención al cliente sea el adecuado, se debe tener información especializada, personal de cada cliente, en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

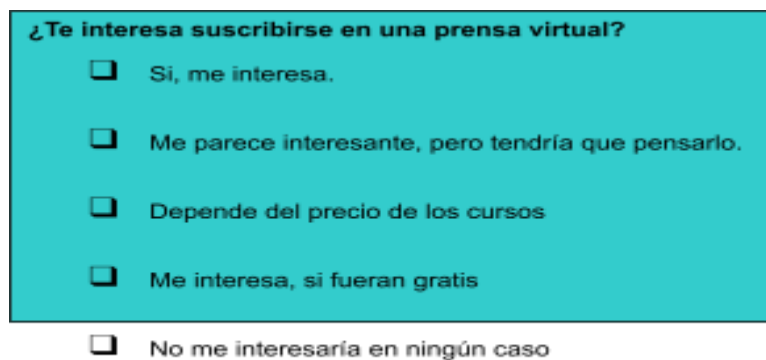


Encuesta

¿Conoce su nivel de colesterol actual?

- Sí
- No
- A veces

Fuente: Adaptación página de Internet www.nestle.cl



¿Te interesa suscribirse en una prensa virtual?

- Si, me interesa.
- Me parece interesante, pero tendría que pensarlo.
- Depende del precio de los cursos
- Me interesa, si fueran gratis
- No me interesaría en ningún caso

EMBED MSPhotoEd.3

Fuente: Adaptación propia

Es así, como muchas empresas utilizan este tipo de iniciativas para comunicarse con sus clientes. Algunas, lo hacen para saber su opinión respecto al servicio que están otorgando, como una forma de retroalimentarse en base a lo que opinan sus clientes, en cambio, otras lo hacen con la finalidad de saber lo que piensan sus clientes de temas generales, como otorgándoles una opción de entretenimiento al cliente.

Por ejemplo Esval, cuenta con un formulario, en donde la gente puede realizar sus comentarios o sugerencias con el rubro de la empresa, como se muestra en la imagen siguiente:

The image shows a web form for customer feedback. It features five input fields: 'Nombre:', 'Teléfono:', 'Dirección:', 'e-mail:', and 'Comentarios:'. The 'Comentarios:' field is a larger text area with scrollbars. Below the fields are two buttons: 'Enviar' and 'Borrar'.

Fuente: Adaptación de página de Internet, www.esval.cl

Nuestros clientes son nuestra primera prioridad. Nos interesa conocer su opinión. Si su interés es informarnos una emergencia en terreno, **Sólo** debe llamar al Fono Servicio 600 600 60 60

Planteamiento: Encuesta de satisfacción al cliente

Sistema de puntuación: 1-mal, 2-puede mejorar, 3-normal, 4-buena, 5-excelente

Por favor, seleccione una opción en cada menú desplegable y pulse el botón para enviar sus resultados. No necesita incluir su nombre o e-mail si no lo desea. Sus datos serán solamente de uso interno y nos servirán para identificar aquellas áreas de nuestra organización donde podemos mejorar el servicio a nuestros clientes.

Atención personal

Obtención de ayuda cuando esta es requerida

Seleccione...

Calidad del servicio prestado

Seleccione...

Velocidad de la respuesta

Seleccione...

Cumplimiento de plazos

Seleccione...

Profesionalidad del servicio prestado

Seleccione...

Imagen de la empresa

Seleccione...

Comentarios (opcionales)

	Enviar
--	--------

Fuente: Adaptación Propia

Evaluación del Comportamiento de Atención

Este factor tiene que ver con la atención directa que recibe el cliente.

Existen reglas importantes respecto al personal que atiende al cliente:

- ✓ Mostrar atención.
- ✓ Tener una presentación adecuada.
- ✓ Atención personal y amable.
- ✓ Contar con la información adecuada.
- ✓ Expresión oral y corporal adecuada.
- ✓ Trato personalizado, para así fidelizar clientes.

Análisis de Motivación y Recompensa

La motivación de los empleados es un aspecto fundamental en el Servicio al Cliente. Para esto, se deben utilizar instrumentos como; incentivos en la empresa, condiciones laborales adecuadas, talleres de motivación e integración, dinámicas de participación, remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones, etc.

La constante retroalimentación entre los clientes y los empleados de las empresas, ayuda al perfeccionamiento paulatino en todos los procesos de atención al cliente.

Gestión y Manejo de las quejas de los Clientes

Uno de los beneficios que produce un sistema de Servicio al Cliente de calidad, es que los clientes se sientan con la libertad de presentar sus quejas cuando no están conformes con el producto o servicio recibido.

Hoy en día, una de las mejores oportunidades de inversión de las empresas, es la gestión de las quejas de los clientes, debido a los siguientes motivos:

- ✓ En un sistema en el que cuesta tanto conseguir nuevos clientes, el hecho de crear una buena relación con los clientes actuales, es lo más importante.
- ✓ Una buena gestión de las quejas y de los sistemas de reclamos, produce más ventas y mejora la imagen de la empresa.
- ✓ Las inversiones en un buen sistema de reclamos, generan un retorno de la inversión de entre el 50% y el 400%, lo que no se consigue con casi ningún otro tipo de inversión.
- ✓ Las quejas son información gratuita que aportan los clientes a las empresas y que ayuda a mejorar la calidad del servicio.

A pesar de todos estos beneficios que otorgan las quejas de los clientes, son pocas las empresas que realizan esta inversión, que es absolutamente necesaria en un sistema de gestión de reclamos. Es así, como en la mayoría de las empresas, el personal que atiende en el departamento de Servicio al Cliente, es poco calificado y además, muy mal remunerado.

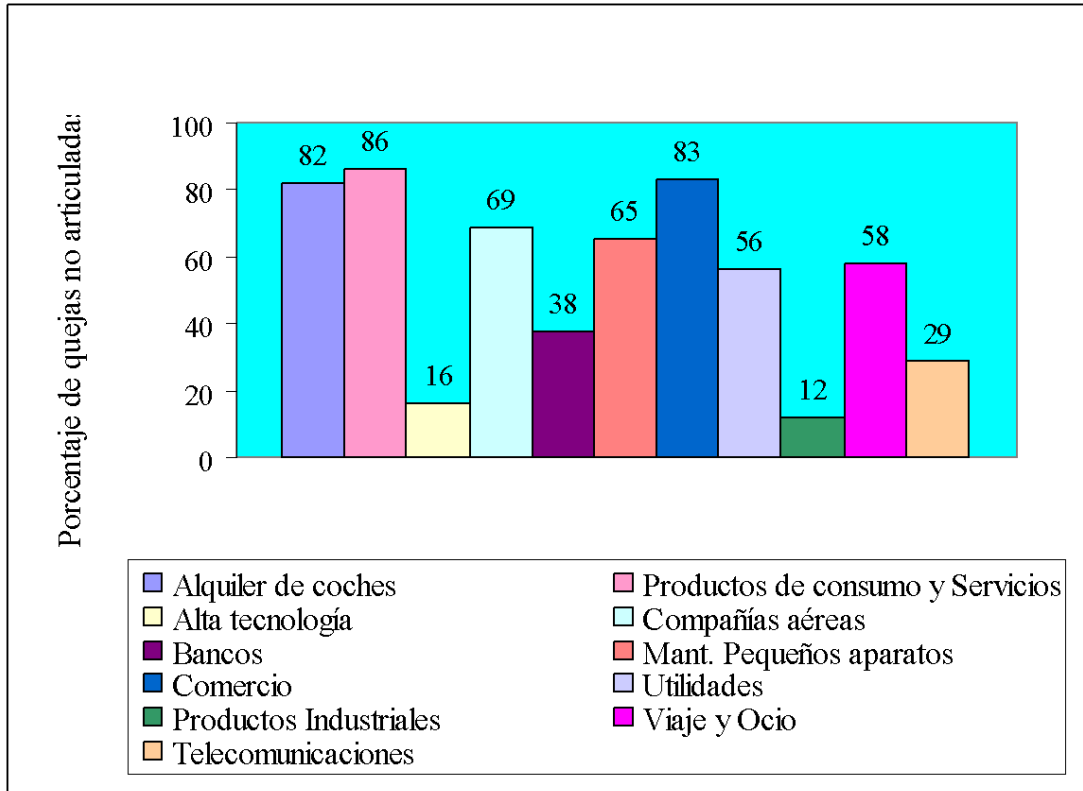
Muy a menudo, se suele ver al cliente que reclama como a un enemigo y es así, como las quejas, por un lado, no son tratadas de una manera completa y adecuada en la organización, ni tampoco se realizan las mejoras necesarias.

Muchas empresas, no conocen el número total y real de quejas recibidas en un período determinado, debido a que solamente se registran las quejas que se realizan de manera formal (escrita y oral) y que se realizan sólo en el departamento de atención al cliente. Es así, como no se consideran las quejas que se realizan directamente con el personal o con los distribuidores, las cuales, casi siempre son más numerosas que las otras.

Por otro lado, también es importante considerar las felicitaciones que reciben las empresas, a pesar de que son mucho menos frecuentes que las quejas. Por cada diez quejas, se produce una felicitación. Estas felicitaciones pueden ser útiles para motivar al personal y también para vincular a los clientes, ya que se forman relaciones informales entre los empleados y los clientes.

Los clientes que quedan insatisfechos con alguna determinada empresa, en general, son bajos los porcentajes de clientes que realizan un reclamo, ya que la mayoría de ellos prefiere cambiar de empresa o simplemente no realizar el reclamo. Estos porcentajes varían de acuerdo al tipo de negocio que se trate.

A continuación se presenta un gráfico que demuestra los diferentes porcentajes de reclamos que los clientes no realizan en los distintos sectores del mercado.



Fuente: Adaptación Libro “Los siete secretos del Servicio al Cliente” Jacques Horovitz Pág. 62

Estos clientes no reclaman debido a que piensan que no es responsabilidad de ellos ayudar a corregir un problema que es de la empresa, porque creen que no serán escuchados y simplemente prefieren no tener un enfrentamiento para no pasar un mal rato o realizar un esfuerzo innecesario.

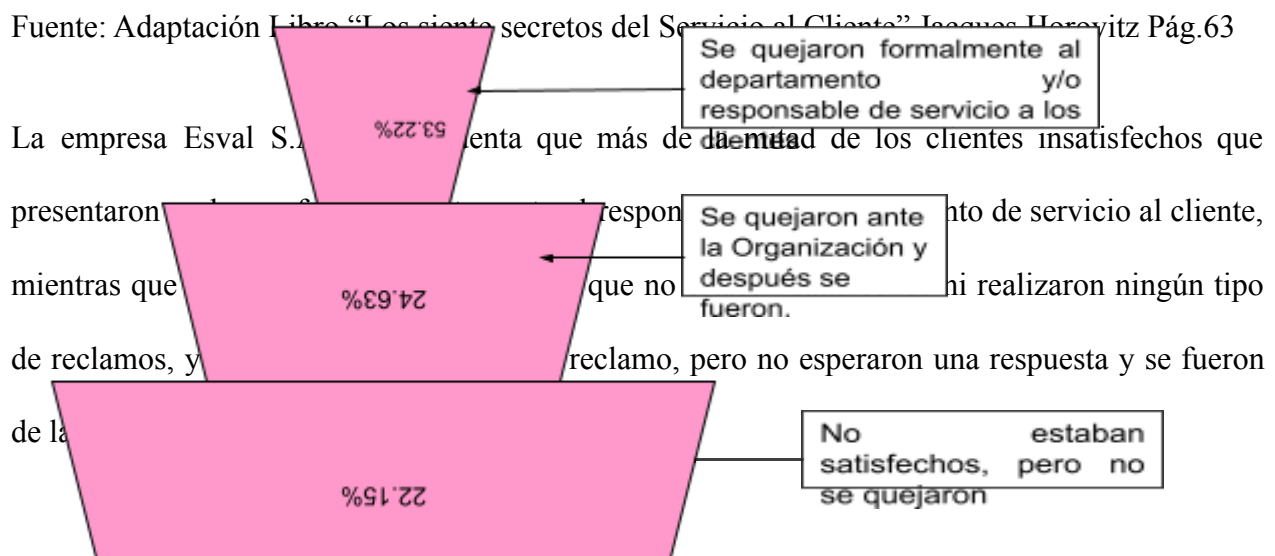
Por el contrario, aquellos clientes que cuando tienen un problema, presentan una queja, están más dispuestos a volver a comprar a la empresa que aquellos que no la presentan. Los clientes que

presentan un reclamo, vuelven a comprar y de los que no reclaman, también vuelven a comprar.

De acuerdo a estos, se puede afirmar que el cliente que realiza un reclamo es un cliente leal.

Un estudio realizado en Esvál arroja los siguientes porcentajes en relación con los reclamos y satisfacción e insatisfacción de los clientes:

Fuente: Adaptación Libro "Los cinco secretos del Servicio al Cliente" Jacques Herovitz Pág.63



Por lo tanto uno de los mejores sistemas de respuestas a los reclamos de los clientes, es aquel en el cual las quejas se resuelven inmediatamente y en el primer contacto. Esto implica que todos los empleados que mantienen algún tipo de contacto con los clientes, utilicen su propia iniciativa y tengan la autoridad para hacerlo.

Lo primero que debe realizar la empresa, es analizar cuántos clientes insatisfechos existen, cuántos reclamos se han recibido en un tiempo determinado, cómo y cuándo se han realizado, es decir, a través de que canales, frecuencias, volumen, propósitos, modo de expresión y tipo de respuesta.

Luego, se debe evaluar globalmente y por segmentos el grado de satisfacción que tienen los clientes que reclaman, comparando a los que obtuvieron una respuesta y a los que no reclamaron o simplemente no consiguieron una respuesta a su reclamo.

Posteriormente se debe examinar el sistema actual de gestión de quejas de los clientes y los costos en que se incurrirá para mejorar este sistema.

Por último se debe diseñar un plan de acción para:

- ✓ Abrir canales de comunicación.

- ✓ Responder de una manera rápida, eficiente y rentable.

- ✓ Mejorar la información interna, agilizando y difundiendo los motivos de las quejas de los clientes.

- ✓ Medir los resultados una vez obtenida la información necesaria de los clientes que se quejaron en la empresa, medir la satisfacción de los clientes después de conseguir alguna respuesta frente a un reclamo y analizar si es que existe algún progreso en la imagen de la empresa posteriormente de haber atendido los reclamos de los clientes insatisfechos.

Una buena estrategia de Servicio al Cliente permite a la empresa identificar lo que representa valor para el cliente, con una estrategia clara y convincente el personal encargado de tomar decisiones tiene una mejor visión de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar.

La estrategia de servicios normalmente se puede llegar a expresar en pocas palabras que puede ser, el valor de la estrategia orienta y da energía a la empresa, es decir, la estrategia debe servir como guía, se compromete a reflejar las creencia de la empresa, por lo tanto, debe coincidir con los criterios de selección de los empleados con su capacitación, con la tecnología de la empresa, con la evaluación del desempeño de los empleados y con los sistemas de retribución.

En consecuencia la estrategia de servicio debe estimular a los empleados, tanto en la atención al cliente, como en obtener conocimiento para desarrollar nuevas habilidades, además debe exigir creatividad en todos los empleados de la organización.

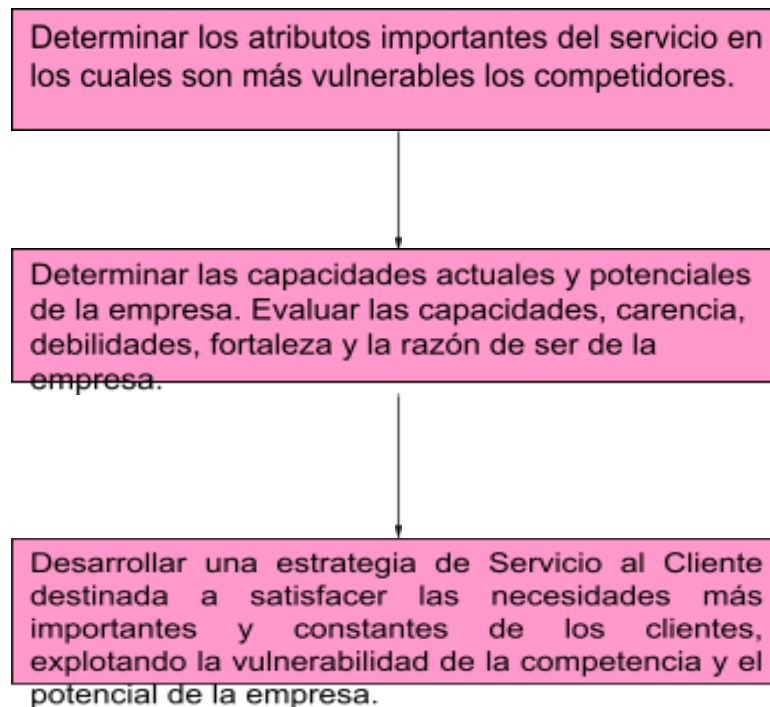
Una estrategia de Servicio al Cliente debe centrarse en la calidad, es decir, en entregar valor a los clientes, coincidir con la filosofía de la empresa y promover la realización de los objetivos de ésta.

Por ende la empresa debe analizar qué es lo esencial para el cliente y qué es lo que produce admiración, es decir, una buena estrategia de Servicio al Cliente, corresponde contener tantos atributos esenciales para satisfacer las expectativas del cliente, como también los atributos que sorprendan al cliente con respecto a su percepción del servicio.

A continuación se muestra un esquema de los principales pasos a seguir para la identificación de una estrategia de Servicio al Cliente:

Determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.





Fuente: Adaptación libro “Un buen servicio ya no basta”, Leonard L. Berry, página 91.

Identificar una estrategia de servicio, implica encontrar un equilibrio entre lo que se debe hacer y en aquello en que la empresa sobresale. Este esquema representa un resumen de los principales pasos a seguir para identificar una estrategia sólida de servicio. Las empresas deben manejar muy bien estos pasos, para así encaminarse en la toma de decisiones y en las prácticas necesarias para lograr un servicio extraordinario.

Para analizar la estrategia de Servicio al Cliente, es necesario diferenciar los tipos de estrategias de productos con las estrategias de servicios para los servicios.

La Calidad del Servicio al Cliente

Los servicios tienen la característica de ser intangibles. La prestación de ellos y su consumo son simultáneos, en cambio, los productos, primero son fabricados, luego son vendidos a los consumidores y finalmente son consumidos. Para ambos, es necesario gestionar su calidad, para así reducir mermas y costos de fabricación y también, por otro lado, aumentar la productividad expresada en términos de satisfacción del cliente y, como consecuencia, incrementar las ventas.

La calidad del Servicio al Cliente se basa en los siguientes principios:

- ✓ El cliente es el único juez de la calidad del servicio, por lo tanto, su opinión es fundamental.
- ✓ El cliente es quien determina el nivel de la excelencia del servicio.
- ✓ Las empresas deben formularse metas que sean alcanzables.
- ✓ Las empresas deben gestionar las expectativas de sus clientes, tratando de reducir al máximo la diferencia que exista entre la realidad del servicio y las expectativas que tiene el cliente de éste.

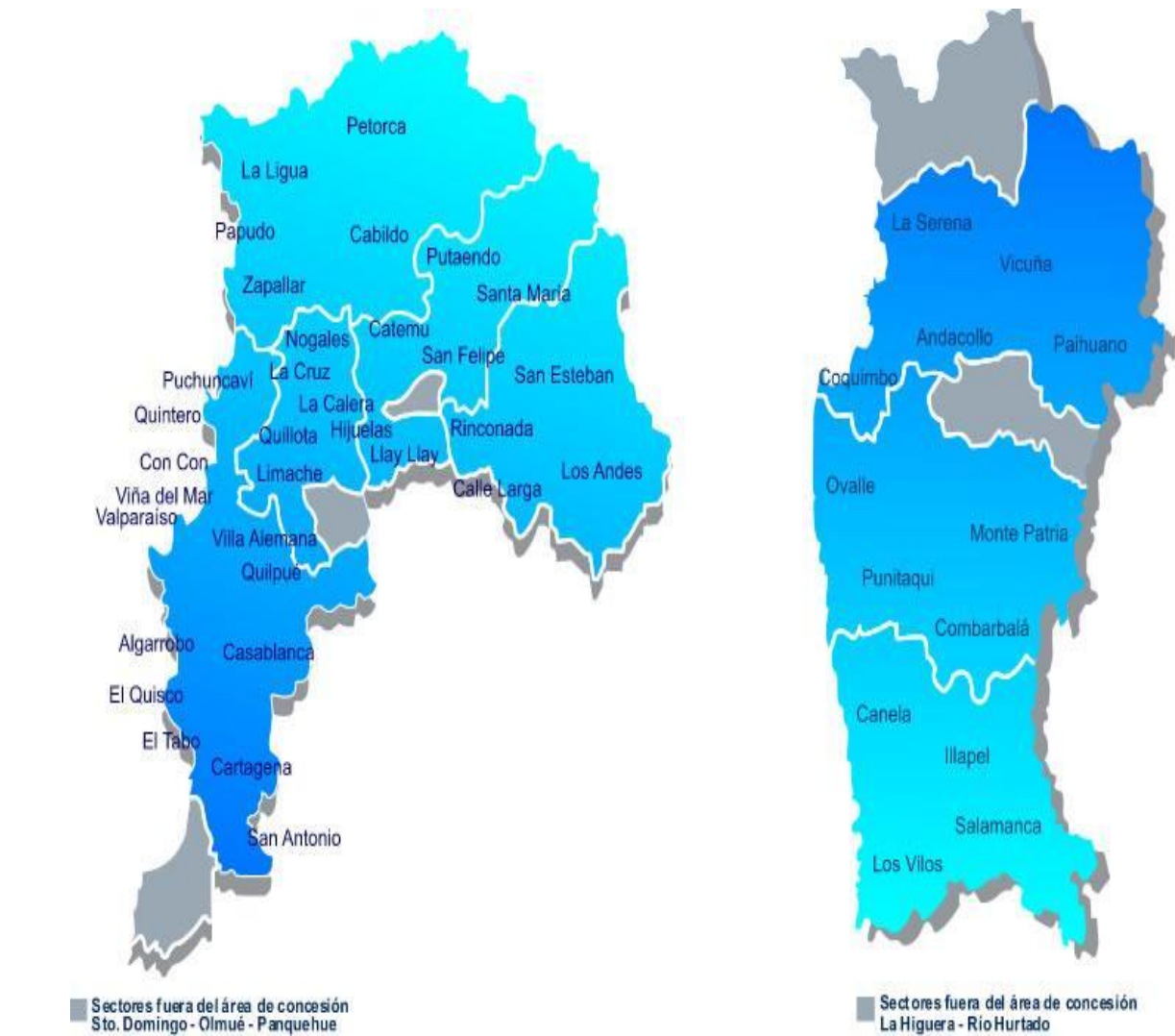
Para evitar errores, se requiere de un gran esfuerzo, ya que el Servicio al Cliente no debe ser de término medio, sino que debe aspirar a la excelencia, a no tener defectos. La calidad del Servicio al Cliente se basa en los detalles, lo cual implica la colaboración de todos los integrantes de la empresa, desde el gerente hasta el último empleado.

En general, se puede decir, que cada empresa, dependiendo de su rubro, desarrollará su propia estrategia de calidad, que será distinta y única, con respecto a la competencia.

La gestión de la calidad en el servicio es muy importante hoy en día, ya que implica entregar un producto o servicio al mercado con el objetivo de aumentar el valor en los clientes y cumplir con sus expectativas, lo que involucra tanto a los empleados de las empresas como también a los procesos involucrados en la entrega del producto o del servicio, para así lograr la satisfacción del cliente.

El personal de las empresas tiene un rol muy importante en la calidad del servicio, ya que ellos realizan las acciones necesarias para que los productos o servicios sean ofrecidos a los clientes con una calidad adecuada. El trato que otorga el personal mejora la imagen de la empresa y la hace más competitiva.

ANEXO N° 1: Alcance Geográfico Mapa IV Y V Región



Fuente: Esvál S.A.

ANEXO N° 2

Mercado de Agua en Chile

Participación de Mercado en Ventas y Facturación 2006					
N°	Empresa	Ventas		Facturación	
		Miles de \$ dic-06	Participación de mercado (%)	Miles de m3	Participación de mercado (%)
	Empresas mayores :	267.160.198	48,20%	524.384	54,70%
1	AGUAS ANDINAS	194.507.686	35,10%	405.175	42,30%
2	ESSBIO	72.652.512	13,10%	119.209	12,40%
	Empresas Medianas:	168.364.120	30,30%	263.526	27,50%
3	<i>ESVAL</i>	<i>66.110.059</i>	<i>11,90%</i>	<i>90.749</i>	<i>9,50%</i>
4	A. NUEVO SUR MAULE	20.311.386	3,70%	33.602	3,50%
5	AGUAS ARAUCANIA	18.453.108	3,30%	32.632	3,40%
6	SMAPA	18.259.268	3,30%	45.925	4,80%
7	ESSAL	25.683.716	4,60%	31.238	3,30%
8	AGUAS DEL VALLE	19.546.583	3,50%	29.380	3,10%
	Empresas Menores:	119.263.645	21,50%	170.377	17,80%
9	AGUAS DE ANTOFAGASTA	33.595.528	6,10%	28.716	3,00%
10	AGUAS DEL ALTIPLANO	21.704.426	3,90%	26.146	2,70%
11	AGUAS CORDILLERA	27.084.610	4,90%	59.479	6,20%
12	AGUAS CHAÑAR	10.196.313	1,80%	14.773	1,50%
13	AGUAS MAGALLANES	8.283.490	1,50%	9.543	1,00%
14	AGUAS DECIMA	4.781.716	0,90%	7.484	0,80%
15	A. PATAGONIA AYSÉN	4.177.873	0,80%	4.395	0,50%
16	SERVICOMUNAL	2.060.954	0,40%	5.200	0,50%
17	AGUAS MANQUEHUE	4.239.782	0,80%	8.218	0,90%
18	SERVILAMPA	145.125	0,00%	465	0,00%
19	AGUAS LOS DOMINICOS	2.221.319	0,40%	4.522	0,50%
20	COOPAGUA	772.509	0,10%	1.436	0,10%
Total		554.787.963	100,00%	958.287	100,00%

Fuente: SISS (Superintendencia de Servicios Sanitarios)

ANEXO N° 4.

EMPRESAS SANITARIAS EN CHILE CON PARTICIPACIÓN DEL ESTADO

Fuente: SISS

Región	Población	Capital	Población	Empresa
I	339.579	Iquique	145.139	ESSAT
II	410.724	Antofagasta	225.316	ESSAN
III	230.873	Copiapó	98.188	EMSSAT
IV	504.387	La Serena	109.293	ESSCO
V	1.384.336	Valparaíso	274.228	ESVAL
RM	5.257.937	Santiago	5.073.909	EMOS
VI	696.369	Rancagua	179.638	ESSEL
VII	836.141	Talca	159.711	ESSAM
VIII	173.435	Concepción	326.784	ESSBIO
IX	781.242	Temuco	210.587	ESSAR
X	948.809	Puerto Montt	110.139	ESSAL
XI	80.501	Coyaique	36.376	EMSSA
XII	143.198	Punta Arenas	109.110	ESMAG

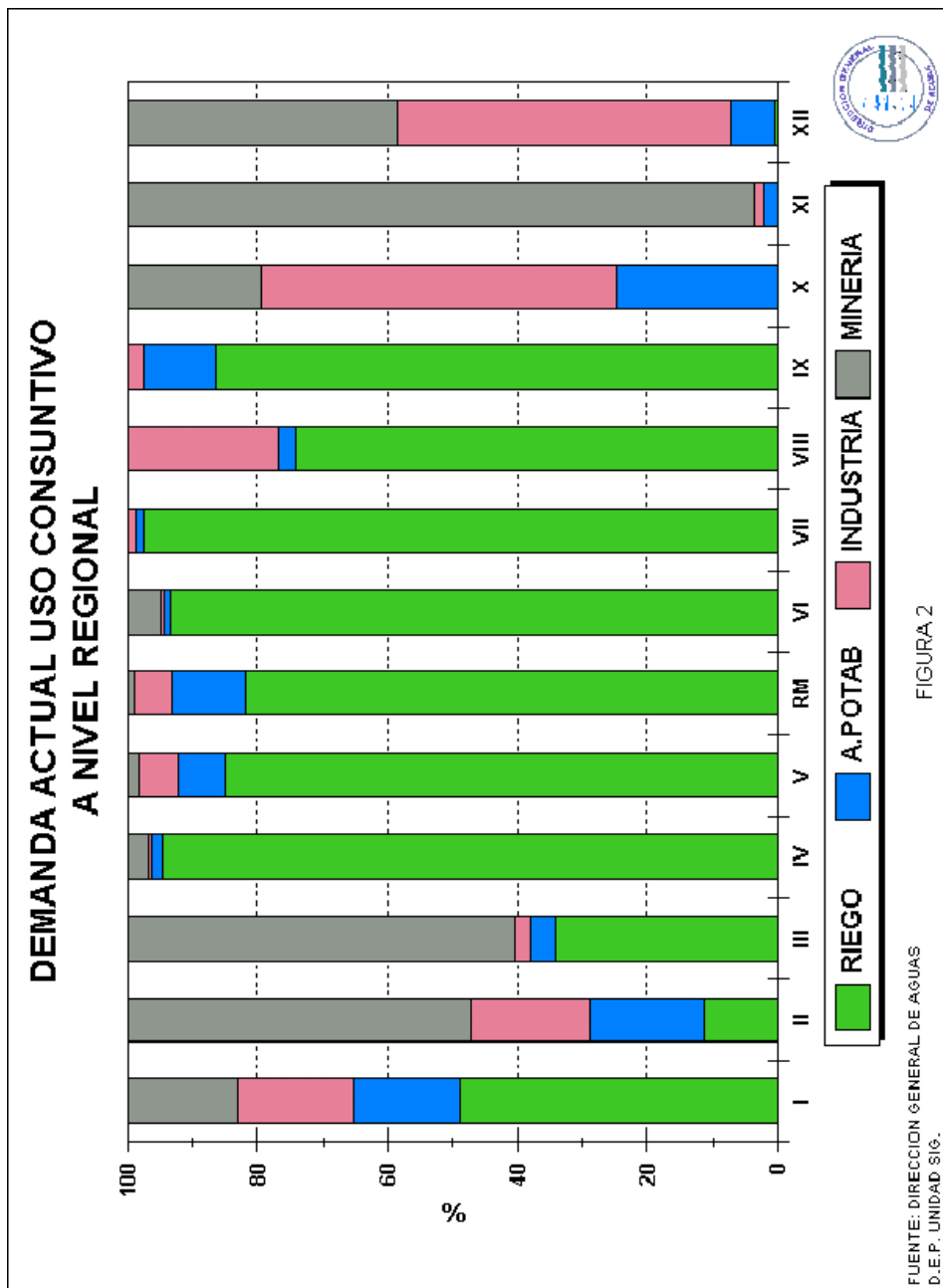
Datos Aproximados



ANEXO N° 5.

Demanda Actual Uso Consuntivo a Nivel Regional

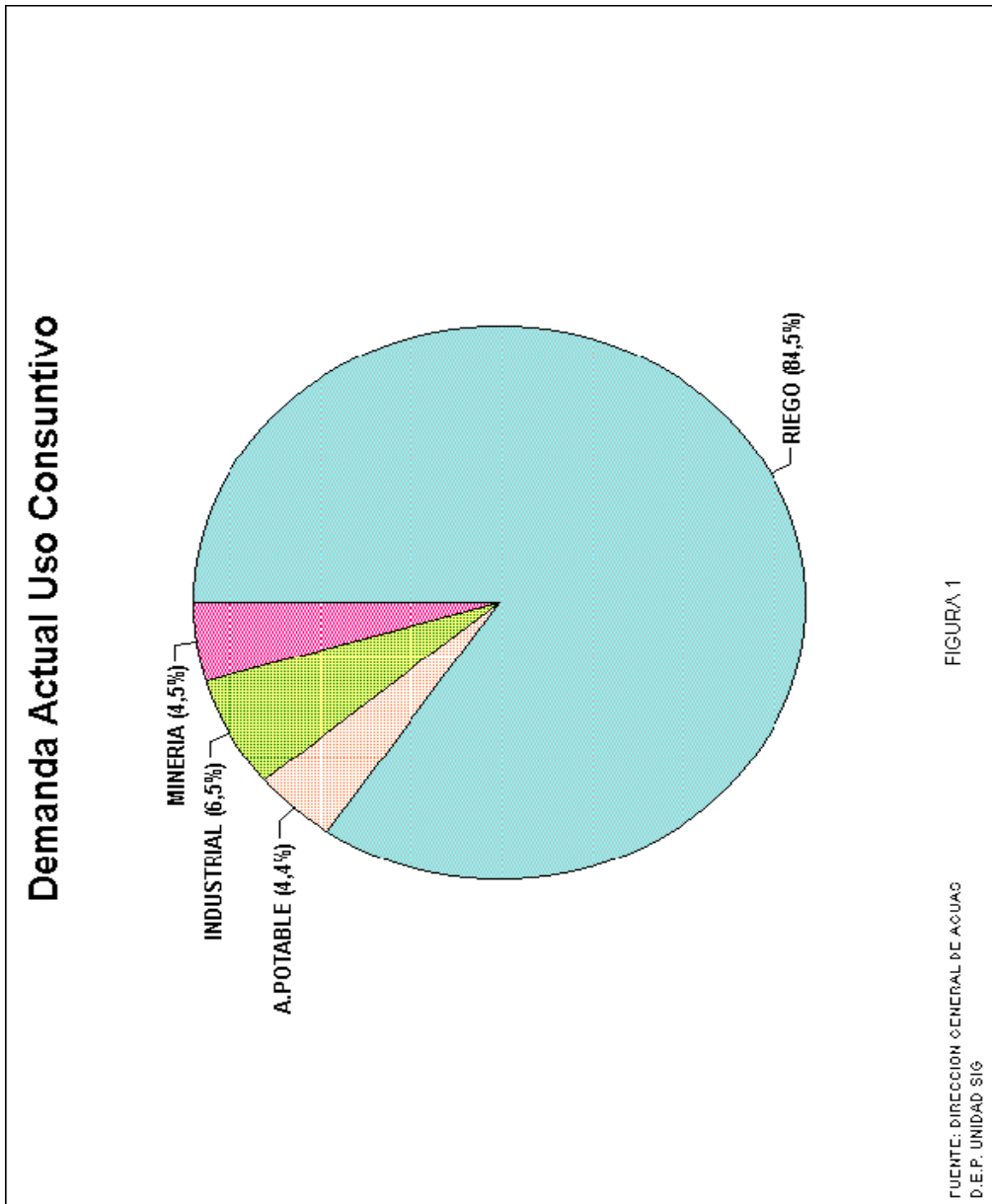
Fuente: Dirección General de Aguas. M.O.P.



ANEXO N° 6

Uso constitutivo del agua

Fuente: Dirección General de Aguas. M.O.P.



ANEXO N° 7.

Atractivos del Sector Industrial Basado en el Análisis del Entorno Remoto

ATRATIVIVOS DEL SECTOR INDUSTRIAL BASADO EN EL ANALISIS DEL ENTORNO REMOTO

VARIABLES	ACTUAL					FUTURO				
	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
POLITICA	Política de adm. de Recursos Hídricos									
	Política Jurídica Económica Vigente									
	Funciones del Estado y los particulares									
LEGAL	Organismos que regulan el S. Sanitario									
	Marco Legal									
	Regimen de Concesiones									
PRECIO	Necesidad de Regular									
	Marco Regulatorio									
	Fijación de Tarifas									
SOCIAL	Utilización y demanda del Agua									
	Abastecimiento del Agua									
TECNOLOGICA	Tecnología de Riles									
	Tratamiento de Residuos									
MACROECONOMICA	Desempleo									
	I.P.C.									
	P.I.B.									

CONCEPTO	ACTUAL					FUTURO				
	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
Rentabilidad del S.I.										

CONCEPTO	ACTUAL					FUTURO				
	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
Riesgo del S.I.										

Fuente: Adaptación propia del texto Estrategia para el Liderazgo competitivo-Amoldo Hax y Nicolás Majluf - 1997, 99 by Ediciones Granica S.A. Y Estructura planteada por profesor Enrique Sepúlveda

ANEXO N° 8.

Atractivos del Sector Industrial Basado en las Fuerzas Competitivas
(Entorno Activo)

CONCEPTO	ACTUAL						FUTURO					
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVA	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVA	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
BARRERAS DE ENTRADA												
BARRERAS DE SALIDA												
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES												
PODER DE LOS COMPRADORES												
PODER DE LOS PROVEEDORES												
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS												
ACCIONES DEL GOBIERNO												

CONCEPTO	ACT					FUT					
	BAJO	ME DIO	ALTO	ME DIO	BAJO	BAJO	ME DIO	ALTO	ME DIO	BAJO	
RENTABILIDAD DEL											

CONCEPTO	ACT					FUT					
	BAJO	ME DIO	ALTO	ME DIO	BAJO	BAJO	ME DIO	ALTO	ME DIO	BAJO	
RIESGO DEL S.I											

Fuente: Adaptación propia del texto Estrategia para el Liderazgo Competitivo- A. Hax y N. Edición Granica S.A.

ANEXO N° 3TARIFAS DE LA EMPRESA AGUAS DEL VALLE

TARIFAS	
CARGOS TARIFARIOS	Valores
FIJOS :	\$/CI/Mes
Cientela	
GRUPO 1: Andacollo, El Peñon, Tongoy, Guanaqueros, Canela Alta, Canela Baja Combarala, Paihuano, Peralillo y Sotaqui	613
GRUPO 2: El Palqui, Illapel, Los Vilos, Monte Patria, Punitaqui La Serena - Algarrobito, Coquimbo.	613
GRUPO 3: Chañaral Alto, Ovalle, Huamalata, Salamanca, Vicuña	613
VARIABLES AGUA POTABLE :	\$/m³
Agua Potable NO PUNTA	
GRUPO 1: Andacollo, Tongoy, Guanaqueros, Canela Alta, Canela Baja Combarala, Paihuano, Peralillo y Sotaqui	475,30
El Peñon	465,74
GRUPO 2: El Palqui, Illapel, Los Vilos, Monte Patria, Punitaqui La Serena- Algarrobito, Coquimbo.	423,50
	413,94
GRUPO 3: Chañaral Alto, Ovalle, Huamalata, Salamanca, Vicuña	281,67
Agua Potable PUNTA	
GRUPO 1: Andacollo, Tongoy, Guanaqueros, Canela Alta, Canela Baja Combarala, Paihuano, Peralillo y Sotaqui	476,37
El Peñon	466,79
GRUPO 2: El Palqui, Illapel, Los Vilos, Monte Patria, Punitaqui La Serena- Algarrobito, Coquimbo.	424,47
	414,88
GRUPO 3: Chañaral Alto, Ovalle, Huamalata, Salamanca, Vicuña	282,29
Sobreconsumo A.P.	
GRUPO 1: Andacollo, Tongoy, Guanaqueros, Canela Alta, Canela Baja Combarala, Paihuano, Peralillo y Sotaqui	1.208,98
El Peñon	1.190,78
GRUPO 2: El Palqui, Illapel, Los Vilos, Monte Patria, Punitaqui La Serena- Algarrobito, Coquimbo.	1.093,93
	1.075,73
GRUPO 3: Chañaral Alto, Ovalle, Huamalata, Salamanca, Vicuña	718,33

ANEXO N° 3TARIFAS DE LA EMPRESA AGUAS DEL VALLE

<u>VARIABLES ALCANTARILLADO :</u>	<u>\$/m3</u>		
	<u>Recolección</u>	<u>Disposición</u>	<u>Total Cargo</u>
Alcantarillado sin tratamiento aguas servidas			
Litoral: La Serena	221,40	168,03	389,43
Coquimbo	221,40	168,03	389,43
Algarrobito	221,40	168,03	389,43
Andacollo	421,19	72,37	493,56
Tongoy	421,19	168,04	589,23
Guanaqueros	421,19	168,04	589,23
El Peñón	421,19	168,04	589,23
Los Vilos	221,40	72,36	293,76
Elqui: Vicuña	221,40	196,22	417,62
Peralillo	421,19	168,04	589,23
Paihuano	421,19	168,04	589,23
Limari: Ovalle	221,40	196,22	417,62
Huamalata	221,40	196,22	417,62
Combarbalá	421,19	168,04	589,23
El Palqui	221,40	168,03	389,43
Montepatria	221,40	168,03	389,43
Punitaqui	221,40	131,78	353,18
Chañaral Alto	221,40	196,22	417,62
Sotaqui	421,19	168,04	589,23
Choapa: Illapel	221,40	72,36	293,76
Salamanca	221,40	196,22	417,62
Canela Baja	421,19	168,04	589,23
Canela Alta	421,19	168,04	589,23

Todas las localidades		
<u>OTROS CARGOS :</u>	<u>\$</u>	
Grifos Vía Pública	1.345	
Todas las localidades		
<u>CORTES y REPOSICION:</u>	<u>Corte \$</u>	<u>Reposición \$</u>
Llave de paso	4.939	4.939
Retiro de pieza llave de paso	7.007	7.007
Arranque sin pavimento	12.355	12.355
Arranque con pavimento	30.758	30.758
Matriz sin pavimento	35.504	35.504
Matriz con pavimento	121.264	121.264

ANEXO N° 3TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 1			
VIGENCIA 15-dic-07			
CARGOS VARIABLES			
CARGO	NO PUNTA \$/m3 Abril -Noviembre	PUNTA \$/m3 Diciembre-Marzo	SOBRECONSUMO \$/m3 Diciembre-Marzo
AGUA POTABLE	578,89	561,35	1.074,55
ALCANTARILLADO	305,55	305,55	SIN SOBRESUMOS
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164
		80 mm	133.516
		100 mm	138.410
		150 mm	148.745
APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD			
CORTE o REPOSICIÓN		ETAPA	\$/m3
Llave paso	2.650	Producción AP	1.332,38
Retiro pieza	6.143	Distribución AP	1.090,57
Cañería sin rotura	8.838	Recolección ALC	930,35
Cañería con rotura	12.360	Disposición ALC	1.106,67
Matriz sin rotura	16.109		
Matriz con rotura	140.942		

VALPARAISO, QUILPUE, VILLA ALEMANA, VIÑA DEL MAR,
REÑACA, CON CON, PLACILLA, CURAUMA, CASABLANCA

ANEXO N° 3TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 2			
VIGENCIA 15-dic-07			
CARGOS VARIABLES			
CARGO	NO PUNTA	PUNTA	SOBRECONSUMO
	\$/m3 Abril -Noviembre	\$/m3 Diciembre-Marzo	\$/m3 Diciembre-Marzo
AGUA POTABLE	444,54	447,12	881,99
ALCANTARILLADO			
ACONCAGUA 1	354,26	354,26	SIN SOBRESUMOS
ACONCAGUA 2	315,84	315,84	
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164
		80 mm	133.516
		100 mm	138.410
		150 mm	148.745
CORTE o REPOSICIÓN		APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD	
Llave paso	2.650	ETAPA	\$/m3
Retiro pieza	6.143	Producción AP	1.432,42
Cañería sin rotura	8.838	Distribución AP	1.509,93
Cañería con rotura	12.360	Recolección ALC	1.189,44
Matriz sin rotura	16.109	Disposición ALC	1.600,71
Matriz con rotura	140.942		

ACONCAGUA 1 : QUILLOTA, LA CRUZ, LIMACHE, SAN PEDRO, LA CALERA,
 ARTIFICIO, HIJUELAS, SAN FELIPE, LOS ANDES, SAN ISIDRO,
 ALMENDRAL, CHEPICAL, REAL CURIMON, CALLE LARGA,
 RINCONADA, CATEMU, NOGALES, SAN ESTEBAN, PUTAENDO,
 LLAY LLAY, SANTA MARIA.
 ACONCAGUA 2 : (no hay localidades)

ANEXO N° 3

TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 3				
VIGENCIA 15-dic-07				
CARGOS VARIABLES				
CARGO	NO PUNTA \$/m3 Abril -Noviembre	PUNTA \$/m3 Diciembre-Marzo	SOBRECONSUMO \$/m3 Diciembre-Marzo	
AGUA POTABLE	587,37	590,40	1.283,97	
ALCANTARILLADO LA LIGUA 1	395,59	395,59	SIN SOBRESUMOS	
LA LIGUA 2	234,26	234,26		
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES		
CARGO	\$	DIAMETRO	\$	
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074	
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164	
		80 mm	133.516	
		100 mm	138.410	
		150 mm	148.745	
CORTE o REPOSICIÓN	2.650	APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD		
		ETAPA		\$/m3
		Producción AP	2.405,81	
		Distribución AP	1.498,05	
		Recolección ALC	897,38	
		Disposición ALC	2.891,63	
		Llave paso	6.143	
Retiro pieza	8.838			
Cañería sin rotura	12.360			
Cañería con rotura	16.109			
Matriz sin rotura	140.942			
Matriz con rotura				

LA LIGUA 1 : LA LIGUA, PLACILLA DE LA LIGUA, CABILDO.
 LA LIGUA 2 : PETORCA
 CHINCOLCO (sin tratamiento)

ANEXO N° 3

TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 4			
VIGENCIA 15-dic-07			
CARGOS VARIABLES			
CARGO	NO PUNTA \$/m3 Abril -Noviembre	PUNTA \$/m3 Diciembre-Marzo	SOBRECONSUMO \$/m3 Diciembre-Marzo
AGUA POTABLE	497,71	503,09	1.225,90
ALCANTARILLADO	445,84	423,74	1.289,82
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164
		80 mm	133.516
		100 mm	138.410
		150 mm	148.745
APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD			
CORTE o REPOSICIÓN		ETAPA	\$/m3
Llave paso	2.650	Producción AP	1.193,49
Retiro pieza	6.143	Distribución AP	1.724,95
Cañería sin rotura	8.838	Recolección ALC	1.012,79
Cañería con rotura	12.360	Disposición ALC	1.513,18
Matriz sin rotura	16.109		
Matriz con rotura	140.942		

QUINTERO, PAPUDO, ZAPALLAR, CACHAGUA, LA LAGUNA , PUNTA PUYAI
PUCHUNCAVI (sin tratamiento)

ANEXO N° 3

TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 5			
VIGENCIA 15-dic-07			
CARGOS VARIABLES			
CARGO	NO PUNTA \$/m3 Abril -Noviembre	PUNTA \$/m3 Diciembre-Marzo	SOBRECONSUMO \$/m3 Diciembre-Marzo
AGUA POTABLE	463,12	496,89	1.086,66
ALCANTARILLADO			
LITORAL SUR 1	415,23	419,57	1.292,80
LITORAL SUR 2	415,23	419,57	1.292,80
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164
		80 mm	133.516
		100 mm	138.410
		150 mm	148.745
APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD			
CORTE o REPOSICIÓN		ETAPA	\$/m3
		Llave paso	2.650
		Retiro pieza	6.143
		Cañería sin rotura	8.838
		Cañería con rotura	12.360
Matriz sin rotura	16.109	Producción AP	1.896,17
Matriz con rotura	140.942	Distribución AP	938,51
		Recolección ALC	744,28
		Disposición ALC	1.538,52

LITORAL SUR 1: CARTAGENA, SAN SEBASTIAN, SAN ANTONIO
LITORAL SUR 2: (no hay localidades)

ANEXO N° 3TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

TARIFAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y OTROS CARGOS GRUPO TARIFARIO 6			
VIGENCIA 15-dic-07			
CARGOS VARIABLES			
CARGO	NO PUNTA \$/m3 Abril -Noviembre	PUNTA \$/m3 Diciembre-Marzo	SOBRECONSUMO \$/m3 Diciembre-Marzo
AGUA POTABLE	737,37	743,25	1.847,36
ALCANTARILLADO			
CUENCA LAS CRUCES	415,23	419,57	1.292,80
CUENCA EL TABO	834,77	785,78	2.144,30

OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	794	< 38 mm	28.074
MANTENCIÓN GRIFOS Públicos	2.496	50 mm	132.164
		80 mm	133.516
		100 mm	138.410
		150 mm	148.745
		APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD	
CORTE o REPOSICIÓN Llave paso Retiro pieza Cañería sin rotura Cañería con rotura Matriz sin rotura Matriz con rotura	2.650 6.143 8.838 12.360 16.109 140.942	ETAPA	\$/m3
		Producción AP	2.062,13
		Distribución AP	1.357,87
		CUENCA LAS CRUCES	
		Recolección ALC	744,28
		Disposición ALC	1.538,52
		INTERMEDIARIOS	
CARGO	\$	CUENCA EL TABO	
CAPI1 CAPI2 CAPI3	435,27 439,37 1.126,42	Recolección ALC	1.600,45
		Disposición ALC	1.649,07
		CUENCA ALGARROBO	
		Recolección ALC	1.063,43
		Disposición ALC	2.445,97

CUENCA LAS CRUCES : LAS CRUCES
 CUENCA EL TABO : EL TABO, ISLA NEGRA, PUNTA DE TRALCA, EL QUISCO
 CUENCA ALGARROBO : ALGARROBO

ANEXO N° 3

TARIFAS DE LA EMPRESA ESVAL

Producción	302,66	Recolección	568,57
Distribución	381,07	Tratamiento	111,34
Interconexión	435,27		
CV AP (PUNTA)	1.078,02	CV AL (PUNTA)	662,04
Producción	267,63	Recolección	550,99
Distribución	371,02	Tratamiento	111,05
Interconexión	439,37		
CV AP (SOBRECONSUMO)	2.444,70	CV AL (SOBRECONSUMO)	1736,41
Producción	573,15	Recolección	1406,62
Distribución	745,13	Tratamiento	329,78
Interconexión	1.126,42		
OTROS CARGOS		VERIFICACION DE MEDIDORES	
CARGO	\$	DIAMETRO	\$
CF CLIENTE	964	< 38 mm	27.849
MANTENCIÓN GRIFOS		50 mm	131.104
Públicos	2.512	80 mm	132.445
		100 mm	137.300
		150 mm	147.551
CORTE o REPOSICIÓN		APORTES DE FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE POR CAPACIDAD	
Llave paso	2.675	ETAPA	\$/m3
Retiro pieza	6.203	Producción AP	1.622,74
Cañería sin rotura	8.924	Distribución AP	2.034,40
Cañería con rotura	12.480	Recolección ALC	2.135,97
Matriz sin rotura	16.265	Disposición ALC	342,11
Matriz con rotura	142.306		

ANEXO N° 9

TOTALES CLIENTES DE ESVAL

ZONALES	Total Clientes 2006				
	Res.	Com.	Ind.	Otros	Total
SGZ Valparaíso	272.511	12.833	391	346	286.081
SGZ Quillota	76.780	4.360	223	219	81.582
SGZ San Felipe	56.966	3.958	197	157	61.278
SGZ Litoral Sur	72.992	3.126	57	1.042	77.217

ZONALES	Total Clientes 2007				
	Res.	Com.	Ind.	Otros	Total
SGZ Valparaíso	276.842	13.078	373	353	290.646
SGZ Quillota	77.609	4.408	222	221	82.460
SGZ San Felipe	59.306	3.993	186	158	63.643
SGZ Litoral Sur	73.916	3.122	55	1.026	78.119

ANEXO N° 10

CLIENTES DE LA EMPRESA AGUAS DEL VALLE

LOCALIDAD	Total Clientes 2006				
	Res.	Com.	Ind.	Otros	Total
ANDACOLLO	3.211	108	2	27	3.348
CANELA ALTA	437	9	-	-	446
CANELA BAJA	670	31	-	9	710
CHANARAL ALTO	890	28	3	17	938
COMBARBALA	2.226	118	1	22	2.367
COQUIMBO	49.267	2.023	138	253	51.681
EL PALQUI	1.447	28	4	17	1.496
GUANAQUEROS	1.353	24	-	7	1.384
HUAMALATA	269	6	-	2	277
ILLAPEL	6.588	373	6	38	7.005
LA SERENA	49.327	2.413	41	290	52.071
LOS VILOS	5.073	222	10	22	5.327
MONTE PATRIA	1.905	41	1	29	1.976
OVALLE	21.856	740	26	127	22.749
PAIHUANO	440	26	1	16	483
PERALILLO	657	28	5	12	702
PUNITAQUI	1.917	54	2	8	1.981
SALAMANCA	3.984	228	12	50	4.274
SOTAQUI	692	9	1	15	717
TONGOY	2.028	172	22	13	2.235
VICUNA	3.613	209	1	25	3.848
Total (2) (3)	157.850	6.890	276	999	166.015
SGZ Elqui	109.896	5.003	210	643	115.752
SGZ Limarí-Choapa	47.954	1.887	66	356	50.263

ANEXO N° 10

CLIENTES DE LA EMPRESA AGUAS DEL VALLE

LOCALIDAD	Total Clientes 2007				
	Res.	Com.	Ind.	Otros	Total
ANDACOLLO	3.218	109	2	27	3.356
CANELA ALTA	439	9	-	-	448
CANELA BAJA	671	31	-	9	711
CHANARAL ALTO	891	30	1	16	938
COMBARBALA	2.230	118	1	22	2.371
COQUIMBO	50.818	2.045	136	253	53.252
EL PALQUI	1.521	30	4	15	1.570
GUANAQUEROS	1.378	23	-	8	1.409
HUAMALATA	270	6	-	2	278
ILLAPEL	6.676	376	5	38	7.095
LA SERENA	50.775	2.478	38	294	53.585
LOS VILOS	5.201	224	10	23	5.458
MONTE PATRIA	1.981	45	-	27	2.053
OVALLE	22.285	747	25	128	23.185
PAIHUANO	442	27	1	16	486
PERALILLO	686	28	5	12	731
PUNITAQUI	1.919	54	2	8	1.983
SALAMANCA	3.990	240	6	50	4.286
SOTAQUI	694	9	1	15	719
TONGOY	2.025	173	22	13	2.233
VICUNA	3.834	212	1	24	4.071
Total (2) (3)	161.944	7.014	260	1.000	170.218
SGZ Elqui	113.176	5.095	205	647	119.123
SGZ Limarí-Choapa	48.768	1.919	55	353	51.095

CONCLUSION

El impacto que tuvo la empresa del sector sanitario al constituirse como sociedades anónimas, después de ser un organismo público descentralizado, nos permite entender el cambio que significó la modificación en el actuar y en la visión desde y hacia la empresa, lo que implicó a su vez mayores exigencias y mayores beneficios.

El cambio a sociedades anónimas implicó la derivación desde el concepto de usuario a cliente, enfocando el hacer de la empresa hacia éste último.

Las presiones competitivas en la industria de servicios sanitarios se encuentran moderadas por tratarse de monopolios naturales, generalmente garantizados por la legislación y entregados por medio de licencias de operación. Además requieren ser monopólicos para poder brindar rentablemente un servicio a una gran masa de consumidores al precio más bajo posible (determinado por las autoridades). En general, estas industrias de servicio público cuentan con altas barreras de entrada naturales que no permiten que dos o más compañías coexistan obteniendo rentabilidades normales, siendo barreras usualmente generadas por altos requerimientos de inversión en activos fijos.

La principal presión competitiva para una empresa sanitaria es la competencia por comparación, que obliga a la administración a ser al menos tan buena como empresas similares. Además, el riesgo de sustitución para el agua es prácticamente inexistente, con la sola excepción del incremento de programas para su reutilización.

Se hace necesario tomar medidas oportunas destinadas a mantener y/o mejorar la posición dentro del sector industrial sanitario.

Se plantea la necesidad de contar con herramientas de planificación estratégica en relación al Servicio al Cliente que permitan a la empresa obtener elementos diferenciadores al momento de determinar el perfil de negocios, por lo cual se analiza el sector industrial de la empresa sanitaria y así se propone un planteamiento estratégico, con el fin de visualizar la situación actual y las perspectivas futuras, además de ir superando las debilidades del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Los siete secretos del servicio al cliente, Jacques Horovitz, Editorial Pearson Educación S.A. 2000
- ✓ La calidad del servicio. Horovitz, Jacques, Editorial McGraw–Hill.
- ✓ Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición, Serna, Humberto,
- ✓ Estrategia para el Liderazgo competitivo-Arnaldo Hax y Nicolás Majluf- 1997,99, by Ediciones Granica S.A.
- ✓ Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Michael Porter. Compañía Editorial Continental.
- ✓ Memorias de Esva S.A.
- ✓ Dirección General de Aguas. MOP.
- ✓ www.gestiopolis.com
- ✓ www.esval.cl (Esva S.A.)
- ✓ www.nestle.cl
- ✓ www.siss.cl (Superintendencia de Servicios Sanitarios)

- ✓ Ley General de Servicios Sanitarios.
- ✓ Ley de Tarifas.
- ✓ Ley de la Superintendencia de Servicios Sanitarios.