



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **SUMINISTRO DE AGUA POTABLE**

## **EMPRESA AGUA-YA**

Trabajo de Investigación

POR

**Federico José Pincolini**

Profesor Tutor

**Oscar Miranda**

M e n d o z a - 2012

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
1. Formulación del problema .....	8
2. Propósito .....	8
3. Justificación .....	9
4. Objetivos.....	9
5. Metodología.....	10
6. Hipótesis .....	11
<b>CAPÍTULO I: EL MARCO GLOBAL .....</b>	<b>12</b>
1. El agua en el mundo .....	12
2. Importancia del agua.....	13
3. El Agua como derecho humano.....	18
3.1. Principios del derecho al agua potable.....	18
4. Agua y salud .....	19
4.1. Las causas .....	19
4.2. Prevención y soluciones.....	20
4.3. Objetivos de desarrollo del milenio .....	21
5. Conflictos por el agua.....	22
6. Situación hídrica en la Argentina .....	23
6.1. Disponibilidad de agua .....	23

6.2. Administración del agua en las provincias .....	25
6.3. Administración de los recursos hídricos en Mendoza .....	26
6.3.1. Los oasis .....	26
6.3.2. El oasis de Palm Springs y el Gran Mendoza .....	27
<b>CAPÍTULO II: ANALISIS INTERNO .....</b>	<b>29</b>
1. Origen e historia .....	29
2. Caracterización empresaria.....	29
2.1. Visión.....	30
2.2. Misión .....	30
2.3. Cultura organizacional .....	31
3.1. Matriz actitudinal frente al cambio .....	34
3. Estructura organizacional .....	35
3.1. Aspecto operacional y administrativo.....	35
3.2. Organigrama .....	36
4. Producto .....	38
5. Clientes .....	39
6. Ventaja competitiva .....	40
7. Ámbito geográfico .....	41
8. Descripción del sector.....	42
9. Análisis estratégico competitivo.....	44
9.1. Matriz BCG.....	45
10. Cadena de valor .....	48

10.1. Actividades primarias .....	48
10.2. Actividades de apoyo .....	49
<b>CAPÍTULO III: ANALISIS DEL MACRO ENTORNO .....</b>	<b>51</b>
1. Provincia de Mendoza .....	51
1.1. Ubicación .....	51
1.2. Clima.....	52
1.3. Disponibilidad y utilización del agua .....	53
2. Análisis hídrico de la región .....	57
2.1. Cordillera de los Andes.....	58
2.2. Análisis actual –octubre 2011/ septiembre 2012-.....	58
2.3. Análisis de la cuenca Norte Río Mendoza .....	60
2.3.1. Distribución del agua .....	61
2.3.2. Dique Potrerillos .....	62
3. Concientización .....	65
<b>CAPÍTULO III: ANALISIS DEL MICRO ENTORNO .....</b>	<b>69</b>
1. Análisis de las 5 fuerza competitivas.....	70
1.1. Competidores actuales .....	70
1.2. Proveedores .....	72
1.3. Amenaza de nuevos competidores .....	74
1.4. Amenaza de productos sustitutos.....	76
1.5. Poder de negociación de los compradores .....	76

1.6. Evaluación del atractivo del sector .....	77
2. Análisis FODA .....	77
2.1. Determinación de oportunidades y amenazas .....	79
2.1.1. Matriz de impactos .....	79
2.1.2. Oportunidades .....	80
2.1.3. Amenazas .....	83
2.2. Determinación de fortalezas y debilidades .....	85
2.2.1. Fortalezas .....	85
2.2.2. Debilidades.....	86
<b>CAPÍTULO V: ANALISIS DE MERCADO .....</b>	<b>89</b>
1. Investigación y planeación .....	89
2. Elaboración y realización .....	90
3. Resultados.....	91
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>103</b>
1. Diseño de estrategias .....	103
1.1. Producto mercado .....	103
1.2. Segmentación.....	104
1.3. Posicionamiento.....	105
1.4. Estrategia de marketing uno a uno.....	105
1.4.1. Identificar .....	106
1.4.2. Diferenciar.....	106

1.4.3. Interactuar .....	107
1.4.4. Personalizar .....	107
4. Estrategia para cada componente de marketing.....	107
4.1. Producto .....	108
4.2. Plaza.....	109
4.3. Precio .....	109
4.4. Promoción.....	109
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>116</b>

## INTRODUCCIÓN

La firma Juan D. y Carlos G. Pincolini S.H. bajo la denominación *AGUA-YA*, se dedica al suministro de agua potable en pequeñas y grandes cantidades desde el año 1998 en la Provincia de Mendoza.

La Empresa cuenta con camiones y acoplados, con capacidad desde 8500 a 20.000 litros. Todas sus unidades se encuentran equipadas con bombas de alta presión mangueras especiales de goma de 2 pulgadas y hasta 120 metros.

*AGUA-YA* cuenta con una fuente propia de aprovisionamiento de agua potable que le permite brindar un servicio inmediato, seguro y satisfactorio a sus clientes las 24 horas del día.

Nuestro objetivo consiste en superar las expectativas de nuestros clientes solucionando sus requerimientos de la manera más rápida y eficiente, es decir, en el menor tiempo posible y con la mayor responsabilidad.

### 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La crisis actual que sufre la Provincia de Mendoza por la falta de agua, hace que este tema sea por demás interesante y problemático. Los pronósticos futuros no son alentadores ya que la falta de conciencia en el uso racional de nuestro vital recurso hace que corramos peligro para el desarrollo en los años venideros. ¿Cómo vamos a actuar y qué medios utilizaremos para revertir esta situación?

### 2. PROPÓSITO

El propósito de este trabajo de investigación es realizar un análisis sobre la importancia del agua, sus problemas y posibles soluciones, con el fin de lograr un desarrollo sustentable en la provincia de Mendoza.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Este tema no sólo es importante sino también interesante y poco explotado. El poder suministrar agua potable a la población mendocina de manera inmediata, satisfaría las necesidades de la población tanto para el riego en general, el llenado de piscinas y como para consumo personal, ante problemas de escasez, presión o ante las multas y aumentos por parte de Aguas Mendocinas.

Entre otros aspectos, la justificación de esta tesina se basa en algunos de estos puntos claves.

- El desarrollo socio económico depende del agua.
- Cambios de contexto ambiental experimentados como el cambio climático, la degradación y contaminación del agua.
- Creciente preocupación para una previsión sobre el funcionamiento del sistema hídrico en el futuro.
- Falta de respuesta en las políticas y estrategias establecidas por los gobiernos.
- Problemas percibidos a nivel mundial con la sustentabilidad del recurso que garantice la vida y el desarrollo socio económico.
- Un país y una provincia con alto porcentaje de área desértica y contaminación.

### 4. OBJETIVOS

Los objetivos fijados para poder realizar un adecuado trabajo de investigación, los podemos diferenciar en:

#### **a- Generales**

- 1- Denotar la importancia del agua para el desarrollo humano
- 2- Identificar problemas y posibles soluciones
- 3- Concientizar a la población

#### **b- Específicos**

- 1- Informar sobre la problemática hídrica en Mendoza
- 2- Evitar conflictos por el uso agua
- 3- Identificar soluciones a través de la empresa *AGUA-YA*

Debemos lograr la medición o cuantificación en dichos objetivos por lo cual se hará una comparación interanual para poder observar los resultados. Dichos objetivos son realistas y eficientes, es decir que se pueden alcanzar de acuerdo a la infraestructura humana, técnica y financiera de la organización y son los mejores objetivos que se pueden lograr con la estructura dada. Estos objetivos

deben adaptarse a la cultura organizacional ya que no se pueden plantear fuera del conjunto de normas y valores que imperen dentro de la organización.

## **5. METODOLOGÍA**

Se efectúa un estudio retrospectivo y prospectivo, utilizando distintas fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Se realizaron estudios de campo, concurrendo a Aguas Mendocinas, obteniendo información gracias a la colaboración de Walter Quijada, encargado de marketing y de Martín Allamand, de asesoría legal. En estas entrevistas se recabaron datos relativos a la potabilización, producción y distribución del agua en el gran Mendoza.

Se visitó el Ente Provincial de Aguas y Saneamiento EPAS, en la oficina central de calle San Juan 825 de la Ciudad de Mendoza, entrevistando a la jefa de prensa, Sra. Amalia Alessio, obteniendo información sobre el funcionamiento del Ente, sus deberes y obligaciones, datos históricos del aprovisionamiento de agua potable y saneamiento en la ciudad de Mendoza en sus comienzos, entre otros temas.

Además se pudo recolectar datos del Archivo Histórico de la Provincia, Ministerio de Salud, Departamento General de Irrigación, entre otros.

Datos suministrados por la empresa para el desarrollo de la presente tesina fueron fundamentales para su elaboración

Una vez recopilados todos los datos necesarios para realizar nuestro estudio, los analizamos, descartando aquellos que no cumplan con nuestros objetivos y utilizando los demás de manera de lograr información oportuna, confiable y completa para la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

La primer parte se centra en el análisis del entorno global donde se verá el tema de la importancia del agua en el mundo, y algunos aspectos relacionados como ser la salud, conflictos, derechos, la situación hídrica en Argentina y en la provincia de Mendoza etc. Esta primera parte nos ayudará a entender la situación actual en la que nos encontramos y por consiguiente la importancia que este tema merece en la concientización sobre el uso racional del agua en la población.

La segunda parte se orientará al análisis interno y externo de la empresa, donde se podrán identificar las ventajas competitivas para lograr un servicio satisfactorio como así también las

amenazas y oportunidades a las que se enfrente la organización. Una vez realizada podremos saber la posición en la que se encuentra la empresa en el mercado.

Finalizado las etapas anteriores nos encontramos en condiciones de realizar las conclusiones y poder tomar las decisiones o formulaciones de estrategias.

## **6. HIPÓTESIS**

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado a manera de proposiciones. Nuestra hipótesis debe ser verificada a través de este trabajo de investigación.

*AGUA-YA* será la empresa que satisfaga las deficiencias o limitaciones existentes, para el particular uso del agua, sustentado en relaciones duraderas y de mutua confianza con sus clientes, logrando una mayor conciencia sobre el uso racional del agua.

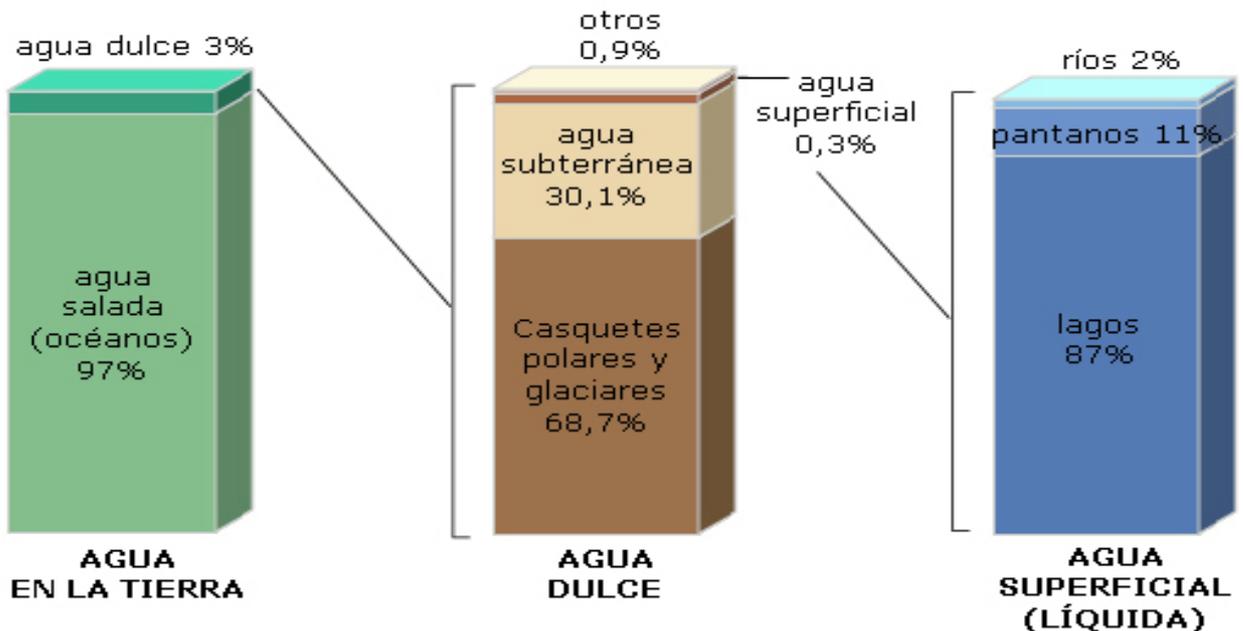
## CAPÍTULO I

### EL MARCO GLOBAL

#### 1. EL AGUA EN EL MUNDO

Si bien nuestro planeta se lo conoce como planeta Tierra, las  $\frac{3}{4}$  partes de su superficie está cubierta por agua, el 97% es salada y se encuentra en los mares y océanos, siendo inútil para el consumo humano y agrícola, sólo el 3% del agua es dulce, donde el 0.999% se encuentra bajo tierra (acuíferos), otro 2% se encuentra en estado sólido, en glaciares y casquetes polares y sólo 0.001% se encuentra en ríos, lagos y vertientes.

FIGURA N° 1



Servicio Geológico de Estados Unidos

El agua dulce está surgiendo como uno de los problemas más críticos de los recursos naturales que enfrenta la humanidad. En los últimos años la población mundial se ha estado expandiendo

rápidamente, pero la tierra no tiene más agua ahora que 2.000 años atrás, cuando estaba habitada por menos del 3% de la población actual.<sup>1</sup>

El agua es, literalmente, la fuente de vida en la tierra. El 70% del cuerpo humano es agua. Una persona comienza a sentir sed después de perder solo 1% de líquido corporal y corre peligro de muerte si la pérdida de líquido se aproxima al 10%. El ser humano puede sobrevivir por sólo unos pocos días sin agua dulce. Pero en un número creciente de lugares los habitantes están extrayendo agua de ríos, lagos y fuentes subterráneas más rápidamente de lo que demora en renovarse.

Más allá del impacto del crecimiento mismo de la población, la demanda de agua dulce ha estado aumentando en respuesta al desarrollo industrial, la dependencia creciente en la agricultura de regadío, la urbanización masiva y los niveles de vida más altos. En estos últimos 100 años, mientras la población mundial se ha triplicado, la extracción de agua ha aumentado más de seis veces. Desde 1940 la extracción mundial de agua por año ha aumentado en promedio entre 2,5% y 3% por año, en comparación con un crecimiento anual de la población de 1,5% a 2%. En el decenio pasado la extracción de agua en los países en desarrollo ha estado aumentando a razón de 4% a 8% por año.<sup>2</sup>

Además, el suministro de agua dulce de que dispone la humanidad se está reduciendo a raíz de la creciente contaminación de muchos de esos recursos hídricos. En algunos países los lagos y ríos se han transformado en receptáculos de una variedad abominable de desechos, inclusive aguas negras municipales parcialmente tratadas, efluentes industriales tóxicos y sustancias químicas de las actividades agrícolas en las aguas de superficie y freáticas.

Al encontrarse entre suministros de agua limitados y crecientemente contaminados por una parte y la demanda rápidamente creciente del crecimiento demográfico y el desarrollo por otra, muchos países en desarrollo enfrentan decisiones problemáticas. La insuficiencia de agua dulce probablemente sea uno de los principales factores que coarten el desarrollo económico en los decenios venideros, advierte el Banco Mundial.

## **2. IMPORTANCIA DEL AGUA**

Se considera que, mundialmente, se dispone de 12.500 a 14.000 millones de metros cúbicos de agua (12.500 a 14.000 kilómetros cúbicos) por año para uso humano. Esto representa unos 9.000 metros cúbicos por persona por año, según se estimó en 1989 (Nota: 1 metro cúbico es igual a 1.000

---

1 FALKENMARK, M, (1993) "El valor del agua", Editorial Stylus Pub, Nueva York, pág. 11-12.

2 Fundación Vivencias Argentinas, (2006) "El Agua", Revista N°3, Mendoza, pág. 2.

litros.) Se proyecta que en el año 2025 la disponibilidad global de agua dulce per cápita descenderá a 5.100 metros cúbicos por persona, al estimarse unos 8.500 millones de habitantes en el mundo según Naciones Unidas. Aun entonces esta cantidad sería suficiente para satisfacer las necesidades humanas si el agua estuviera distribuida por igual entre todos los habitantes del mundo. Ante este panorama, la necesidad de generar estrategias para fomentar la consciencia del uso y la conservación del agua se vuelve prioritaria y común a todos los seres humanos.<sup>3</sup>

Pero las cifras per cápita sobre la disponibilidad de agua presentan un cuadro engañoso. El agua dulce mundialmente disponible no está equitativamente distribuida en el mundo, ni en todas las estaciones del año, ni de año a año. En algunos casos el agua no está donde la queremos, ni en cantidad suficiente. En otros casos tenemos demasiada agua en el lugar equivocado y cuando no hace falta. "Vivimos bajo la tiranía del ciclo del agua", observa el hidrólogo Malin Falkenmark, refiriéndose al ciclo hidrológico de la tierra.

El ciclo hidrológico de la tierra actúa como una bomba gigante que continuamente transfiere agua dulce de los océanos a la tierra y de vuelta al mar. En este ciclo de energía solar, el agua se evapora de la superficie de la tierra a la atmósfera, de donde cae en forma de lluvia o nieve. Parte de esta precipitación vuelve a evaporarse dentro de la atmósfera. Otra parte comienza el viaje de vuelta al mar a través de arroyos, ríos y lagos. Y aun otra parte se filtra dentro del suelo y se convierte en humedad del suelo o en agua de superficie. Las plantas incorporan la humedad del suelo en sus tejidos y la liberan en la atmósfera en el proceso de evapotranspiración. Gran parte del agua subterránea finalmente vuelve a pasar al caudal de las aguas de superficie.

El ciclo hidrológico no ofrece garantías a la humanidad. Unas tres cuartas partes de las precipitaciones anuales caen en zonas que contienen menos de un tercio de la población mundial. Dicho a la inversa, dos tercios de la población mundial viven en zonas que reciben sólo un cuarto de las precipitaciones anuales del mundo. Por ejemplo, un 20% de la lluvia media mundial por año corresponde a la cuenca amazónica, una vasta región con menos de 10 millones de habitantes, o sea, una minúscula fracción de la población mundial. De manera similar, el río Congo y sus tributarios representan un 30% de la escorrentía anual del entero continente africano, pero esa cuenca hidrográfica contiene sólo 10% de la población de África.<sup>4</sup>

En gran parte del mundo en desarrollo el suministro de agua dulce tiene lugar en forma de lluvias estacionales. Esa agua se escurre demasiado rápidamente para utilizarla de manera eficiente, como ocurre durante los monzones en Asia. La India, por ejemplo, recibe el 90% de las

---

<sup>3</sup> Centro virtual de información del agua (agosto 2012) disponible en:  
[http://www.agua.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=section&id=5&Itemid=27](http://www.agua.org.mx/index.php?option=com_content&view=section&id=5&Itemid=27)

<sup>4</sup> GLEICK, P. La crisis del agua, pág. 3, 12. New York, Oxford University 1993.

precipitaciones durante la estación de los monzones en el verano, desde junio a septiembre. En los ocho meses restantes el país recibe apenas unas gotas de lluvia. Como resultado de la naturaleza estacional del suministro de agua, la India y algunos otros países en desarrollo no pueden aprovechar más del 20% de los recursos potencialmente disponibles de agua dulce.

FIGURA N° 2 <sup>5</sup>

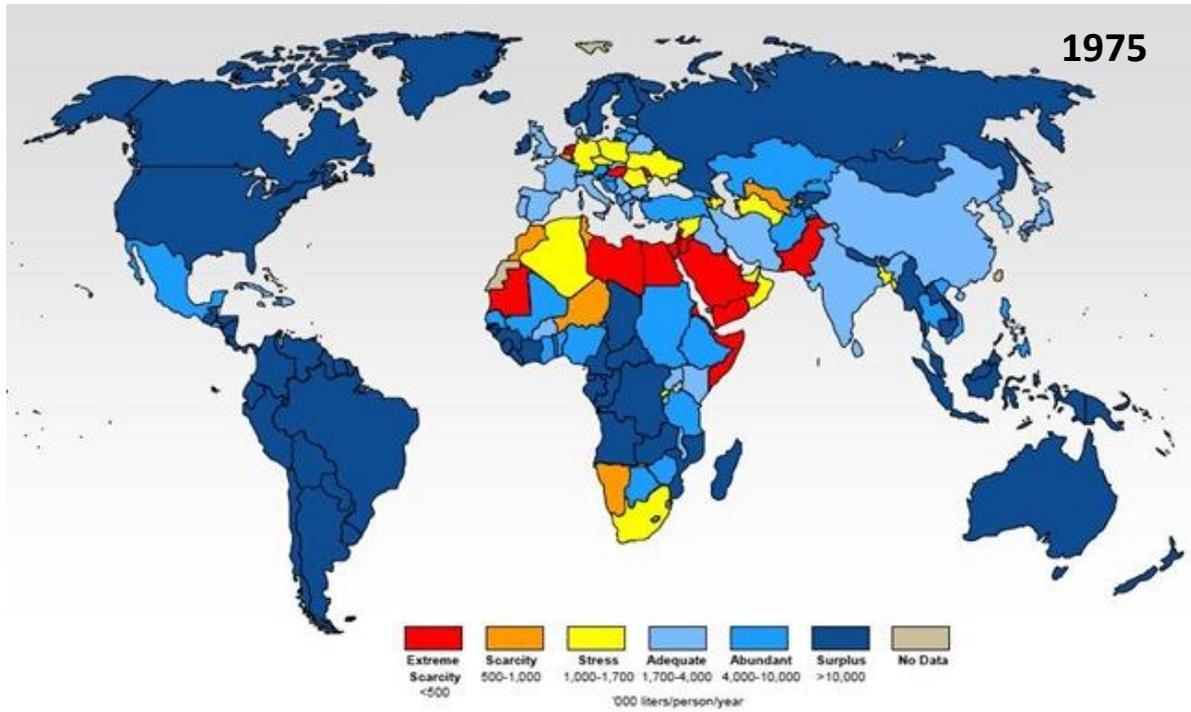


### Distribución del agua dulce en el mundo

Como las sociedades hacían antiguamente, muchos países tratan de transportar el agua desde su lugar de origen al lugar donde la gente la quiere, y de almacenarla para su futura utilización. Los egipcios construyeron miles de canales y acequias para captar las aguas del Nilo y regar con ellas sus cultivos. En el primer siglo de la era cristiana, ingenieros romanos construyeron gigantescos acueductos que abastecían a Roma de agua extraída de lugares distantes hasta 100 kilómetros.

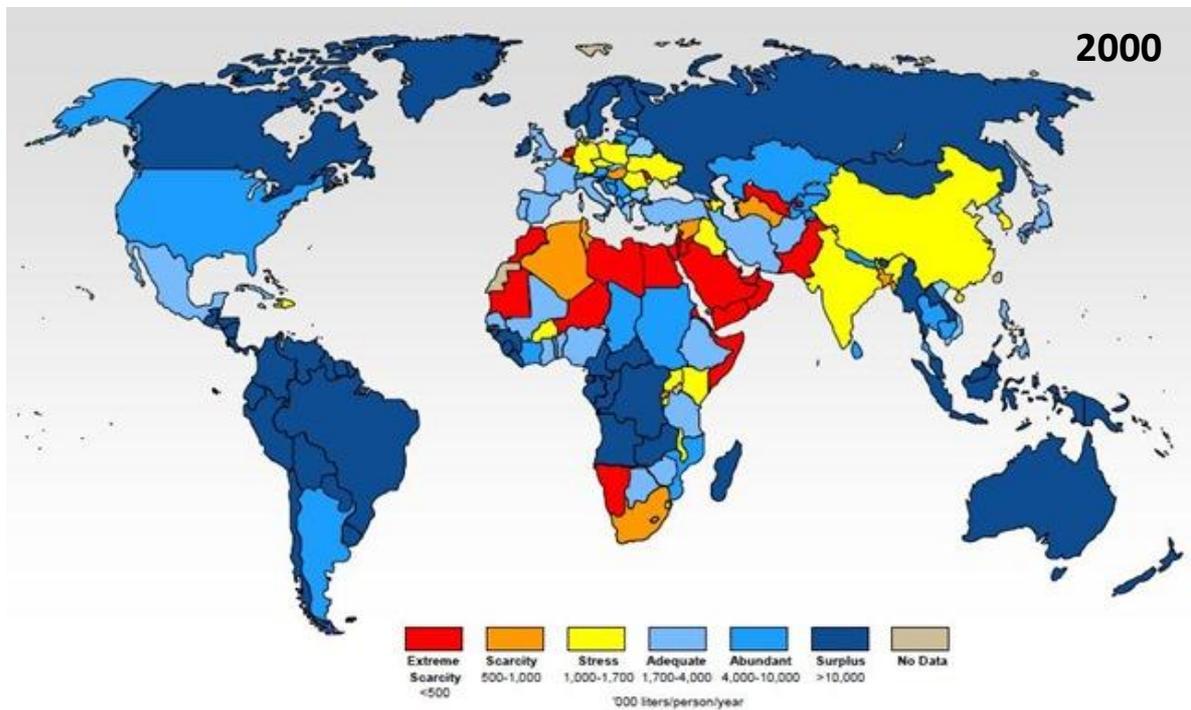
<sup>5</sup> Servicio Geológico de los Estados Unidos, (2012) disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_hidrol%C3%B3gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_hidrol%C3%B3gico)

FIGURA N° 3, 4 y 5<sup>6</sup>



Source: 'Global Water Initiative' (June 2005), GEF International Waters Conference, The Coca-Cola Company

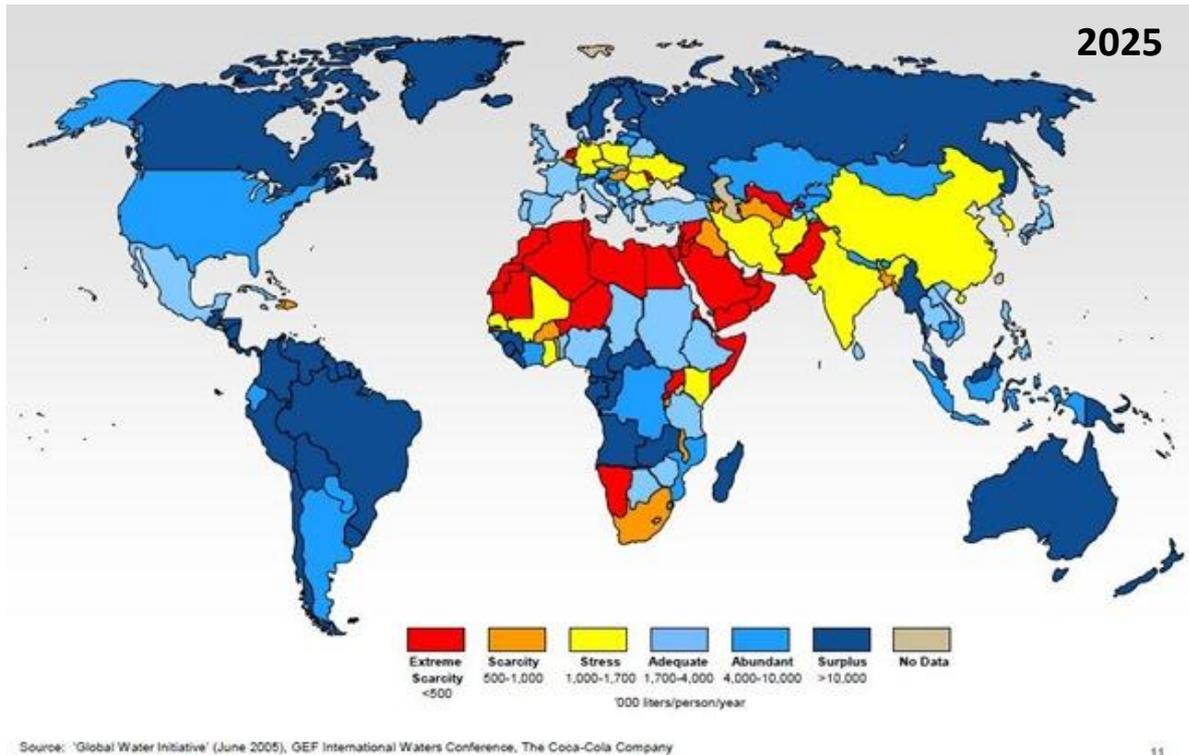
9



Source: 'Global Water Initiative' (June 2005), GEF International Waters Conference, The Coca-Cola Company

10

6 Instituto Global del Agua, (2005) disponible en: <http://www.gwiwater.org/>



En el mundo existen unas 40.000 presas, construidas en su mayoría en los últimos 70 años. Si bien las presas ayudan a asegurar un suministro constante de agua, a menudo ponen en peligro los ecosistemas acuáticos al perturbar los ciclos de anegación, bloquear los canales fluviales, alterar el curso de los ríos, las llanuras aluviales, deltas y otras zonas pantanosas, y poner en peligro la vida vegetal y animal.

*“El mundo necesita urgentemente reformar su modelo económico, dominado por las fuerzas de mercado y el consumismo, para salvar el planeta de la degradación. La causa de la crisis del agua es el modelo de civilización que hemos montado, agotando los recursos naturales del mundo. Tenemos que revisar nuestra forma de vida.”<sup>7</sup>*

### 3. EL AGUA COMO DERECHO HUMANO

El 28 de julio de 2010, a través de la Resolución 64/292, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que un

---

<sup>7</sup> José Mujica, Presidente de Uruguay en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el desarrollo sustentable Río+20, Junio de 2012.

agua potable limpia y el saneamiento son esenciales para la realización de todos los derechos humanos. La Resolución exhorta a los Estados y organizaciones internacionales a proporcionar recursos financieros, a propiciar la capacitación y la transferencia de tecnología para ayudar a los países, en particular a los países en vías de desarrollo, a proporcionar un suministro de agua potable y saneamiento saludable, limpio, accesible para todos.

El agua potable es un recurso vital para el ser humano y el derecho al agua potable y al saneamiento forma parte integrante de los derechos humanos oficialmente reconocidos en los diferentes eventos internacionales. Nunca se ha considerado el agua como lo que realmente es: un bien común universal, patrimonio vital de la humanidad. El acceso al agua debe ser considerado como un derecho básico, individual y colectivamente inalienable.

Frente a esto, se debe optar por una nueva cultura del desarrollo sostenible en materia de aguas. Si pensamos que el bosque no es un simple almacén de madera, entonces nuestros ríos, acuíferos, humedales y lagos son mucho más que simples almacenes de agua. Debemos entenderlos como valores sociales, culturales, ambientales, además de los valores productivos que representan a corto plazo. Integrar este conjunto de valores es enfocar el tratamiento de nuestros ecosistemas desde un nuevo derecho humano al agua.

### **3.1 Principios del derecho al agua potable**

1. Derecho a disponer de una cantidad suficiente para consumir de agua potable. alrededor de 50 a 100 litros de agua.
2. El agua debe cumplir con los estándares máximos para ser consumida.
3. La fuente de abastecimiento debe estar próximo a la residencia y de fácil acceso.
4. El hecho de acceder al agua no puede significar renunciar al consumo de otros bienes vitales. En tal caso el acceso al agua debe ser enteramente gratuita.

## **4. AGUA Y SALUD**

*“El uso de aguas saludables exige la más severa atención. No podrían estar ausentes de este precepto imperioso, ramas del derecho y otras ciencias que comparte en sus preclaros objetivos (frontispicios) el cuidado de la “Salus Publica” como ley máxima”*<sup>8</sup>

El concepto de salud pública se lo ha definido como la suma de la salud de los individuos que componen una comunidad entendiendo a la salud como “un estado completo de bienestar físico, mental y social y no la simple ausencia de la afecciones o enfermedades”.

---

<sup>8</sup> Aristóteles, libro 4º, La ciudad Perfecta, cap. X

En el siglo XX el consumo humano de agua se ha multiplicado por seis, aumentando al doble del crecimiento poblacional. Pero cada año mueren 2.2 millones de personas, la mayoría de ellas de países en vías de desarrollo, a causa de enfermedades relacionadas con las condiciones deficientes del abastecimiento de agua segura y de saneamiento. Más del 90% de esas personas son niños menores de cinco años. Con simples medidas de higiene tales como lavarse las manos después de pasar al retrete o antes de cocinar se pueden evitar la mayoría de estas muertes.<sup>9</sup>

Las enfermedades transmitidas por el agua se extienden principalmente donde coinciden densas poblaciones y bajos niveles tecnológicos. Hoy en día la mayoría de los pueblos carecen de un abastecimiento adecuado de agua pura.

Los riesgos para la salud asociados al consumo de agua son y seguirán siendo especialmente severos en las zonas urbanas en rápida expansión, donde el crecimiento de la población y la construcción de grandes metrópolis limitarán aún más la disponibilidad de agua.

Según los expertos, se añade a dicha problemática la crítica situación resultante con los “desplazados ambientales” por causas raciales, económicas o ambientales. Si nada cambia de aquí a 2050 el número de aquéllos podría verse multiplicado por cinco y los países desarrollados no podrán eludir por mucho tiempo más una visión renovada y justa de la problemática del acceso a la provisión de agua segura.

La OMS calcula que la morbilidad (número de casos) y mortalidad (número de muertes) derivadas de las enfermedades más graves asociadas al agua se reduciría entre un 20 y un 80 por ciento garantizando su potabilidad y adecuada canalización.

#### **4.1. Enfermedades relacionadas con el agua<sup>10</sup>**

Los patógenos que prosperan en los ambientes acuáticos pueden provocar cólera, fiebre tifoidea, disenterías, hepatitis y salmonelosis. Se transmiten al beber agua infectada, comer pescado y marisco contaminado, bañarse, nadar o vadear en aguas contaminadas o por insectos y caracoles acuáticos.

En lugares que carecen de instalaciones de saneamiento apropiadas, las enfermedades transmitidas por el agua pueden propagarse con gran rapidez. Esto sucede cuando excrementos portadores de organismos infecciosos son arrastrados por el agua o se lixivian en los manantiales de agua dulce contaminando el agua potable y los alimentos. La magnitud de la propagación de estos

---

9 UNESCO (2010), Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos

<sup>10</sup> OMS, Organización Mundial de la Salud, (2012) disponible en:  
[www.who.int/water\\_sanitation\\_health/diseases/es/](http://www.who.int/water_sanitation_health/diseases/es/)

organismos infecciosos en un manantial de agua dulce determinado depende de la cantidad de excremento humano y animal que éste contenga.

Las enfermedades diarreicas, las principales enfermedades transmitidas por el agua, prevalecen en numerosos países en los que el tratamiento de las aguas servidas es inadecuado. Los desechos humanos se evacúan en letrinas abiertas, canales y corrientes de agua, o se esparcen en las tierras de labranza.

#### **4.2 Prevención y soluciones<sup>11</sup>**

El mejoramiento del saneamiento público y la provisión de agua limpia son los dos pasos necesarios para prevenir la mayoría de las enfermedades transmitidas por el agua y las muertes resultantes. En particular, la construcción de letrinas sanitarias y el tratamiento de las aguas servidas para permitir la biodegradación de los desechos humanos, ayudarán a contener las enfermedades causadas por la contaminación. Habrá que separar al menos los sólidos de las aguas servidas para que estén menos contaminadas. Es importante que el suministro de agua potable se brinde simultáneamente con las instalaciones sanitarias apropiadas, puesto que estos dos servicios se refuerzan mutuamente y limitan la propagación de infecciones.

Numerosos estudios vinculan el mejoramiento del saneamiento y la provisión de agua potable a los notables descensos de la morbilidad y mortalidad. En un examen realizado en 2001 de más de 100 estudios de los efectos del agua potable y el saneamiento en la salud humana, se encontró que la reducción media de las defunciones por enfermedades relacionadas con el agua era del 69% entre las personas con acceso a agua potable y saneamiento apropiado.

La provisión de agua potable y saneamiento contribuye también, como hemos visto, a reducir considerablemente la mortalidad infantil. De acuerdo con un examen de 144 estudios de los años ochenta, las defunciones de lactantes y niños bajaron en promedio 55% como resultado de la provisión de agua potable y saneamiento. En un estudio de países en los que las tasas de mortalidad de niños menores de un año bajaron notablemente, los investigadores atribuyeron tres cuartos de la declinación de la mortalidad a los proyectos de agua y saneamiento provistos como parte de los programas rurales de salud comunitaria.<sup>12</sup>

Si bien es muy costoso construir sistemas de abastecimiento de agua dulce e instalaciones de saneamiento, es asombroso lo que puede costar no hacerlo. En Pakistán, por ejemplo, un estudio reveló que las personas pobres que vivían en zonas sin ningún saneamiento ni educación sobre higiene

---

<sup>11</sup> *Ibíd*em

<sup>12</sup> Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional, (1990) "Agua y sanidad", Washington D.C. pág. 29.

gastaban seis veces más en atención médica que las personas que vivían en zonas con acceso a servicios de saneamiento y que tenían conocimientos básicos de higiene doméstica.<sup>13</sup>

Las enfermedades relacionadas con el agua son una tragedia humana que todos los años causan la muerte de millones de personas, impiden que millones más gocen de una vida saludable y menoscaban los esfuerzos en favor del desarrollo.

La provisión de agua pura y de saneamiento adecuado salvaría millones de vidas al reducir la prevalencia de enfermedades. De allí que los países en desarrollo y las organizaciones de asistencia deberán dar alto grado de prioridad a la búsqueda de soluciones para estos problemas.

Si bien las enfermedades relacionadas con el agua varían considerablemente en cuanto a su naturaleza, transmisión, efectos y tratamiento, los efectos adversos para la salud pueden organizarse en tres categorías: enfermedades transmitidas por el agua, incluidas las causadas por organismos fecales-orales y las causadas por sustancias tóxicas; las enfermedades con base en el agua y las enfermedades de origen vectorial relacionadas con el agua. Otra categoría: las enfermedades vinculadas a la escasez de agua, comprende las enfermedades que se desarrollan donde el agua limpia es escasa.

### **4.3 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**

Al incluir el abastecimiento de agua, el saneamiento y la higiene en los ODM, la comunidad mundial ha reconocido la importancia de su promoción como intervenciones en el desarrollo y ha establecido una serie de objetivos y metas.<sup>14</sup>

Las Naciones Unidas proclaman el periodo de 2005 a 2015 Decenio Internacional para la Acción, «El agua, fuente de vida» y deciden otorgar más importancia en el plano mundial a las cuestiones relativas al agua.

#### **Citas destacadas**

*«No acabaremos con el SIDA, la tuberculosis, la malaria ni ninguna de las demás enfermedades infecciosas que asolan al mundo en desarrollo hasta tanto no hayamos ganado también la batalla para asegurar la disponibilidad de agua potable, saneamiento y asistencia sanitaria básicas.»<sup>15</sup>*

Para una comunidad, disponer de agua potable y saneamiento es salud, calidad de vida y desarrollo.

<sup>13</sup> KHAN AH, “El progreso de las naciones”, UNICEF 1997, pág. 5-13.

<sup>14</sup> OMS, Organización Mundial de la Salud, (2012) Programas y Proyectos, “Agua, Saneamiento y Salud” disponible en: [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/es/](http://www.who.int/water_sanitation_health/es/)

<sup>15</sup> KOFI ANNAN, (2006) Secretario General de las Naciones Unidas.

## 5. CONFLICTOS POR EL AGUA

Los años de rápido crecimiento demográfico y el creciente consumo de agua para la agricultura, la industria y las municipalidades han creado tensiones en los recursos de agua dulce mundialmente. En algunas zonas la demanda de agua ya es superior al suministro de la naturaleza, y se prevé que un número cada vez mayor de países enfrentarán condiciones de escasez de agua en un futuro cercano.

La población del mundo, de más de 6.000 millones, está creciendo a razón de unos 80 millones por año. Esta cifra entraña un aumento de la demanda de agua dulce de aproximadamente 64.000 millones de metros cúbicos por año. Si bien las tasas de crecimiento de la población se han frenado algo, el número absoluto de habitantes que se añaden cada año a la población —la cifra pertinente para considerar la disponibilidad y necesidad de agua dulce— permanece cerca de los niveles más altos de la historia. Para dar un ejemplo, como desde 1970 se han añadido al planeta más de 2.000 millones de habitantes, se dispone ahora de un tercio menos de agua per cápita que entonces.<sup>16</sup>

En 2025 más de 2.800 millones de personas vivirán en 48 países que encaran tensiones hídricas o escasez de agua, según proyecciones medias de población recientemente revisadas de las Naciones Unidas.<sup>17</sup>

De estos 48 países, 40 están en el Cercano Oriente y Norte de África o en el África subsahariana. Las proyecciones indican que en los próximos dos decenios, el solo aumento de la población, para no mencionar la creciente demanda per cápita, llevará a que todo el Cercano Oriente experimente escasez de agua. Hacia el 2050 el número de países con tensión hídrica o escasez de agua ascenderá a 54, y la población conjunta a 4.000 millones de habitantes, 40% de la población mundial proyectada de 9.400 millones

El Cercano Oriente y Norte de África. Los 20 países del Cercano Oriente y Norte de África enfrentan las peores perspectivas. El Cercano Oriente es la región del mundo más escasa de agua. En efecto, todo el Cercano Oriente "se quedó sin agua" en 1972, cuando la población total de la región era de 122 millones, de acuerdo a Tony Allan, experto en recursos hídricos de la Universidad de Londres. Desde entonces la región ha estado extrayendo de los ríos y acuíferos más agua de la que se repone. Actualmente, por ejemplo, Jordania y el Yemen extraen anualmente de los acuíferos subterráneos un

---

<sup>16</sup> POSTEL S, (1997) "El último oasis frente a la escases del agua" Ed. Worldwatch Environmental Alert Series, pág. 17/191.

<sup>17</sup> UNESCO, (abril de 2012) Proyectos sobre escenarios hidrológicos mundiales.

30% más de agua de la que se repone. También en Israel el uso anual de agua ya supera en un 15% el suministro renovable.<sup>18</sup>

En casi todos los países donde escasea el agua, la amenaza de conflictos regionales por este limitado recurso está surgiendo como un serio problema. En África, por ejemplo, unos 50 ríos sirven, cada uno de ellos, a dos o más países que lo comparten. En particular, el acceso al agua de las cuencas del Nilo, el Zambezi, el Níger y el Volta es una posible fuente de conflictos.

En los Estados Unidos, el río Colorado, que corre a través de la parte sudoeste del país, ha alimentado la agricultura de regadío y ha permitido el crecimiento explosivo de las ciudades del desierto. Pero ahora la demanda de agua del río para el riego y el uso urbano se ha vuelto tan grande que el río ya no llega a su desembocadura en el golfo de California en México. Sus aguas terminan en un chorro delgado en algún lugar del desierto al sur de la frontera entre México y Estados Unidos. La prematura desaparición del río ha sido causa de altercados entre estos dos países.

Un aspecto importante de cualquier estrategia internacional de gestión de los recursos hídricos es ayudar a los países que comparten cuencas hidrográficas a confeccionar políticas factibles para ordenar los recursos hídricos más equitativamente. Un mundo escaso de agua es un mundo inherentemente inestable. Casi 100 países comparten 13 grandes ríos y lagos. Más de 200 sistemas hidrográficos atraviesan fronteras internacionales. Es posible que surjan conflictos, especialmente donde los países con poblaciones rápidamente crecientes y tierra arable limitada chocan por tener acceso a los recursos hídricos compartidos.<sup>19</sup>

## **6. SITUACIÓN HÍDRICA EN LA ARGENTINA<sup>20</sup>**

### **6.1 Disponibilidad de agua**

Globalmente la Argentina dispone de una oferta hídrica media anual por habitante sumamente importante superior a los 22.500 m<sup>3</sup>/hab. No obstante la distribución de la oferta es muy irregular, por lo que en varias provincias de la región árida la disponibilidad de agua se ubica bien por debajo del umbral de stress hídrico propuesto por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. El Sistema de la Cuenca del Plata, por ejemplo, concentra más del 85 % del derrame total medido.

---

<sup>18</sup> UNESCO, (2012) Programa Hidrológico Internacional.

<sup>19</sup> *Ibíd*em

<sup>20</sup> MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA, (2010) Subsecretaría de Recursos Hídricos, Informe nacional sobre la gestión del agua en la República Argentina, pág. 7-50.

La variedad de climas que resultan de la gran extensión y ubicación del territorio, la diversidad de relieves y las consecuentes variaciones de humedad y temperatura determinan regímenes hídricos muy variados. Dos tercios de la superficie del País se encuentran bajo condiciones climáticas áridas o semiáridas. A la variación estacional muy pronunciada, se suma una alta variabilidad interanual, en muchos casos incrementada por los fenómenos climáticos globales como el de la Corriente del Niño, que provocan problemas de sequías e inundaciones según las regiones.

En Argentina se hace un uso importante de las aguas subterráneas ya que un 30% del agua promedio extraída en el ámbito nacional para los distintos usos, es de origen subterráneo. En el caso del riego en las regiones áridas y semiáridas, las reservas de agua subterránea cumplen un rol esencial al asegurar una regulación plurianual de los recursos. Contrasta con esa importancia, la insuficiencia del conocimiento general de los aspectos geomorfológicos e hidrológicos de las principales regiones hidrogeológicas. En los últimos años, sin embargo, se advierte la tendencia a una mayor utilización, derivado por una parte de los problemas de disponibilidad y calidad que se están registrando en las fuentes superficiales, y por otra, de una mayor actividad en los procesos industriales en áreas con insuficientes fuentes superficiales, como los de la actividad petrolífera y minera. Entre ellas se pueden mencionar los valles de la Puna, Oeste de Catamarca y La Rioja, zona central de San Juan y Mendoza.

Existe en Argentina una amenaza creciente a la sostenibilidad de las fuentes de agua superficiales y subterráneas por prácticas agrícolas no conservacionistas, deforestación, el uso de agroquímicos y los cambios en el uso del suelo, particularmente la urbanización, que perturban el balance hídrico y las condiciones de calidad de las fuentes. Se destacan la contaminación de cursos superficiales y acuíferos en la zona de influencia de las grandes aglomeraciones urbanas y polos industriales (p. ej., el cordón industrial del Paraná –Río de la Plata desde las ciudades de Rosario hasta La Plata) y en los grandes oasis de riego (p. ej.: Mendoza Norte) y de lagos (Lagos San Roque, Nahuel Huapi, Embalse Río Hondo, etc.) por vertidos urbanos e industriales.

Los sectores de agua potable y saneamiento y de riego, sobresalen en relación con los usos consuntivos del agua. El riego demanda un 70,5 % del total seguido por el abastecimiento de agua potable (13 %), el abrevado de ganado (9%) y el uso industrial (7,5 %).

Balance y situaciones ambientales críticas y extremas: En la Argentina, a pesar de la importante oferta global de agua que exhibe, se presentan grandes desbalances entre demanda potenciales y disponibilidad en amplias regiones del País. En la región árida y semiárida, el déficit hídrico por escasez y variabilidad estacional de la oferta, limita las posibilidades productivas que los suelos y condiciones climáticas hacen favorables al desarrollo de productos agrícolas de alto valor relativo. En la región húmeda y subhúmeda donde la oferta de agua y climática permite desarrollar cultivos de secano o con riego complementario, la degradación de la calidad de las aguas establece

limitaciones cada vez más severas a la disponibilidad del recurso. En esta región se ubican los asentamientos humanos más importantes en coincidencia con áreas de fuerte desarrollo industrial

## **6.2. Administración del agua en las provincias**

La Constitución Argentina establece el sistema federal de gobierno, en virtud del cual las provincias (23) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, constituyen instancias autónomas que se reservan para sí todos los poderes y atribuciones no delegados expresamente en el gobierno federal, dictan sus constituciones y eligen sus gobernantes, legisladores y funcionarios así como sus representantes ante el Congreso Nacional. El territorio y las actividades que en él se desarrollan quedan inscriptas en tres esferas político-administrativas de diferente jerarquía: municipio, provincia y nación.

En lo referente a los servicios de agua potable y saneamiento, cada provincia posee competencia para establecer sus propias normas y organizaciones.

La reforma Constitucional concretada en 1994 introdujo la institución del servicio público y la atribución del Estado para regular y controlar en la materia. En el art. 42 "Nuevos Derechos y Garantías" queda reconocido el derecho de los usuarios de los servicios, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos, a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno. Asimismo, establece que las autoridades nacionales correspondientes deben proveer protección y asegurar la calidad y eficiencia de los servicios públicos, controlar los monopolios naturales y legales y disponer la legislación para establecer los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las Provincias, en los organismos de control.

Las constituciones provinciales, las leyes orgánicas municipales y las cartas magnas de algunos municipios, definen el grado de descentralización, organización y funciones delegadas a los municipios, asignando la titularidad de los servicios a la provincia o a los municipios, generalmente en concordancia con el marco legal sectorial preexistente.

## **6.3. La Administración de los Recursos Hídricos en Mendoza <sup>21</sup>**

La Constitución de 1894 adoptó el sistema actual de atribuir la administración hídrica a un organismo descentralizado, el que obtuvo plena autarquía con la sanción de la Constitución de 1916.

---

<sup>21</sup> GOBIERNO DE MENDOZA, (sep.2006) Ministerio de Ambiente y Obras Públicas Subsecretaría de Medio Ambiente Programa Provincial de Educación Ambiental, Fascículo 5.

Así, un organismo administrativo autárquico, el Departamento General de Irrigación (DGI), quedó exclusivamente a cargo de todos los asuntos relativos a irrigación, excepto aquellos que les competen a los jueces ordinarios.

La Ley General de Aguas prevé el manejo integral del recurso hídrico de la provincia de Mendoza con una activa participación de los usuarios. Este concepto de integración es el que cimienta la cultura de la administración del agua en la provincia. Durante más de un siglo se ha acumulado una valiosa experiencia en la materia.

La aún vigente Constitución Provincial de 1916, en su artículo 186, expresa todo lo referido al manejo del recurso hídrico de la provincia, consagrando el principio de inherencia de las aguas a la tierra; la facultad de los regantes de administrar sus cauces, elegir sus autoridades y administrar sus rentas (inspecciones e inspectores de Cauce); la creación de un organismo de rango constitucional (Departamento General de Irrigación), con autonomía presupuestaria y competencia en el manejo de las aguas públicas, y el otorgamiento de las concesiones de uso de aguas públicas y las grandes obras hidráulicas mediante ley especial, previo informe fundado en la planificación integral del recurso hídrico.

### **6.3.1. *Los oasis***

Los oasis nacieron como resultado de la interacción entre factores naturales y sociales. Por un lado, la presencia de cursos de agua permanentes (ríos Mendoza, Tunuyán, Diamante y Atuel, entre otros) y tierras fértiles, y un clima favorable para el desarrollo de la agricultura favorecieron los asentamientos humanos. Por otro lado, las técnicas de riego y la introducción de la vid y de otros importantes cultivos permitieron la conformación de una sociedad urbana, asentada de manera concentrada en el espacio.

El agua ha sido siempre un elemento imprescindible para el desarrollo de la provincia, y el hombre ha avanzado en este desarrollo modificando el régimen de los cauces y el almacenamiento natural del agua. Así, el establecimiento de la ciudad de Mendoza y sus alrededores y la producción de alimentos mediante la agricultura bajo riego junto con la producción de energía han exigido derivar las aguas de sus lugares naturales, ríos y acuíferos, para aplicarlas a esos usos, modificando en general su circulación natural.

La administración del agua en Mendoza y el trabajo de su gente para ganarle terreno al desierto, se ha logrado gracias a los sistemas de riego, estructuras que posibilitan captar el agua de los ríos y conducirla ordenadamente por canales y acequias hasta las parcelas en las que se encuentran las plantaciones, así como para el consumo humano y para ser empleada en procesos productivos de la industria, entre otros usos.

Es importante tener en cuenta que los ríos de Mendoza no presentan caudales constantes durante el año, por lo que en ciertos períodos no logran satisfacer las demandas adecuadamente. Con la construcción de azudes y diques eso fue modificándose, para poder regular y distribuir el agua para sus diferentes usos, satisfaciendo las demandas según las épocas del año en que se requieran.

Los oasis les deben su existencia a los sistemas de conducción del agua, que permiten poner a disposición del hombre ese recurso en el momento y el lugar óptimo para el desarrollo de distintas actividades, como el riego agrícola, el uso industrial y el consumo humano, entre otras. En Mendoza se han desarrollado algunos términos propios para designar los cauces y otros elementos presentes en ella, acorde a su función.

Debido a las escasas lluvias en nuestra provincia, las que en promedio totalizan unos 200 milímetros al año, fue necesario construir diques derivadores y embalses en los ríos para lograr una mejor regulación y un óptimo aprovechamiento del recurso hídrico. De esa forma se garantiza la dotación de agua durante todo el año para todos los usos, ya que los ríos de Mendoza no presentan el mismo caudal durante el año.

### **6.3.2. *El oasis de Palm Springs y el Gran Mendoza*<sup>22</sup>**

Mendoza no es la única ciudad que se desenvuelve en un entorno hostil. Hoy, tanto nuestra ciudad como muchas otras en el mundo luchan por seguir su desarrollo a pesar de la falta de agua.

Tal es uno de los casos de Palm Spring que se asemeja mucho al oasis norte de la Provincia de Mendoza, ya sea por su población, sus actividades, por el desierto que lo rodea y por el uso eficiente del agua.

Un oasis verde en un entorno sepia resplandece en el desierto de Sonora, en el sur de California: es Palm Springs, una ciudad-balneario con más de un centenar de canchas de golf, jardines y piscinas que lucha por mantener su estilo de vida a pesar de la falta de agua.

En el Valle de Coachella, al sudeste de Los Ángeles, una decena de ciudades se asientan sobre un acuífero que da de beber a 400.000 habitantes. Ahí se emplazan las mecas del golf y del tenis Palm Springs e Indian Wells, además de Coachella, hogar de uno de los mayores festivales de música independiente.

Palm Springs es todo fuentes, piscinas, aspersores. Las casas están precedidas por frondosos jardines, más de 130 canchas de golf rocían continuamente su césped y vaporizadores de agua en las entradas de los restaurantes refrescan a los clientes.

---

<sup>22</sup> DIARIO LOS ANDES “El oasis de Palm Springs lucha por subsistir”, 27/06/12

“Si nos comparamos con otras ciudades, nuestras cifras son altas, lo sabemos, pero el consumo está bajando y la gente se está volviendo más consciente sobre la necesidad de conservar el agua” explicó Heather Engel, portavoz del Distrito de Agua del Valle De Coachella (CVWD).

Según Noah Garrison, especialista del Consejo de Defensa de los Recursos Naturales (NRDC), “la jardinería en general en el sur de California carece de sentido para el clima que tiene”.

“Vivimos en climas desérticos o mediterráneos y aun así hacemos gastos enormes en jardines, campos de golf y otras prácticas que requieren vastas cantidades de agua”, remarcó.

“La mayor fuente de agua dulce en California son los bancos de hielo de Sierra Nevada y se proyecta que estos se reduzcan significativamente en los próximos 50 a 100 años”, advirtió el especialista.

En respuesta, el CVWD ha implementado medidas de conservación, como establecer tarifas escalonadas que castigan el derroche y favorecer la jardinería con flora desértica.

Además, tres plantas de tratamiento envían agua reciclada (proveniente de las aguas negras) a 16 clientes. Este recurso parece una buena solución para regar las canchas de golf, pero tiene sus complicaciones: si bien el costo energético de transportar el agua es menor, reciclarla es un proceso caro.

“Tendremos menos agua en el futuro”, alertó Garrison. “Y es algo para lo que debemos prepararnos”.

Mendoza deberá prepararse para cuando el abastecimiento de agua no alcance para hacer frente a la demanda creciente, barrios privados en medio del piedemonte con canchas de golf, casa con piscinas y jardines que necesitan más agua del que tenemos, son un panorama del Mendoza que viene. ¿De donde sacaremos esa agua? Es una de las preguntas que deberemos responder dentro de poco.

## CAPÍTULO II

### AGUA-YA ANÁLISIS INTERNO

#### 1. ORIGEN E HISTORIA

*AGUA-YA* nace en el año 1998, como consecuencia de una idea tendiente a satisfacer los distintos requerimientos de agua, en gran cantidad, para los diferentes usos particulares. Aprovechando la tenencia de una fuente propia de agua potable, la Empresa debió equiparse con las herramientas necesarias para la prestación de un reconocido servicio.

En los primeros años la Empresa debió alquilar camiones y demás equipos para poder realizar el servicio. El área de cobertura era parte del departamento de Luján de Cuyo.

Hoy, *AGUA YA* cuenta con una flota de 4 camiones, tanques propios, un vehículo utilitario, 4 choferes y todas las herramientas necesarias para ofrecer un servicio distintivo a gran parte de la Provincia de Mendoza. Con el pasar de los años la Empresa se ha inclinado principalmente a los servicios de llenado de piscinas y cisternas; riego en general; regadía de calles no pavimentadas; obras viales y alquiler de tanques para el almacenamiento de agua.

#### 2. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIA

Se efectuó un diagnóstico de la visión, cultura y estructura empresaria definidos por Hugo Roberto Ocaña con el objeto de poder caracterizar la organización. Los cuestionarios podrán encontrarse en el Anexo A del presente trabajo de investigación.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> OCAÑA, Hugo Ricardo, “Estrategias de Negocios”, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, pág. 71. Edición 2004.

## 2.1. Visión

El saber valorativo o narrativo propio de la competencia empresaria se refleja en dos elementos constitutivos:

- La visión empresaria
- La cultura corporativa

A través de la visión empresaria, se logra el desarrollo de cualidades, propiedades y atributos propios de una empresa, que hacen a la identidad de la misma. Ésta da origen a la cultura corporativa, es decir, a las formas de conductas o comportamientos de los miembros de la organización que permiten definir una personalidad competitiva única.

Se debe distinguir la diferencia entre la visión empresaria y la visión emprendedora. La primera es el desarrollo del negocio una vez instrumentado, mientras que la segunda es la idea y emprendimiento inicial del negocio.

Cuando hablamos de visión, se debe tener en cuenta que esta se divide en dos: visión empresaria intuitiva y visión empresaria formalizada.

La visión intuitiva es propia del dirigente de la empresa y es básicamente emocional. Comienza a partir del paradigma mental que éste forma en su cabeza ubicando a la organización en una posición deseada de la misma en el mercado.

La intuición es la potencia inicial de la dinámica empresaria, pero debe ser luego respaldada con fundamentos que necesariamente deben provenir del conocimiento formal.

Una vez que genera su paradigma, este lo expresa mediante la denominada visión formalizada, la cual está al alcance de todos los miembros de la organización para que todos como un conjunto unido puedan trabajar en búsqueda de algo.

Visión Empresaria de AGUA YA:

*“Ser la empresa líder en el aprovisionamiento de agua potable en la Provincia de Mendoza, enfocada en brindar un servicio diferencial que supere las expectativas de los clientes, generando utilidades que le permitan seguir creciendo para mejorar el servicio día a día.”*

## 2.2. Misión

A partir de que la empresa traduce una visión formalizada, se encuentra en condiciones de expresar lo que ésta comprende, es decir, la misión empresaria.

Se entiende por misión al negocio en el cual se está y en el que se pretende estar, es decir, que quiere ser. Esto comprende cuatro variables: clientes, producto o servicio, ventaja competitiva y ámbito geográfico.

La declaración de misión sirve como base para las decisiones más importantes que el recurso humano tomará. Su exposición y comunicación es el primer indicador de cómo una organización visualiza las exigencias de los distintos grupos de interés.

Misión Empresaria de AGUA YA:

*“Comercializar el servicio de suministro de agua a personas o entidades en la Provincia de Mendoza, ofreciendo un servicio diferencial”*

### 2.3. Cultura organizacional

*“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de las otras”.*<sup>24</sup>

*“La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social debido a que proporciona los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados”.*<sup>25</sup>

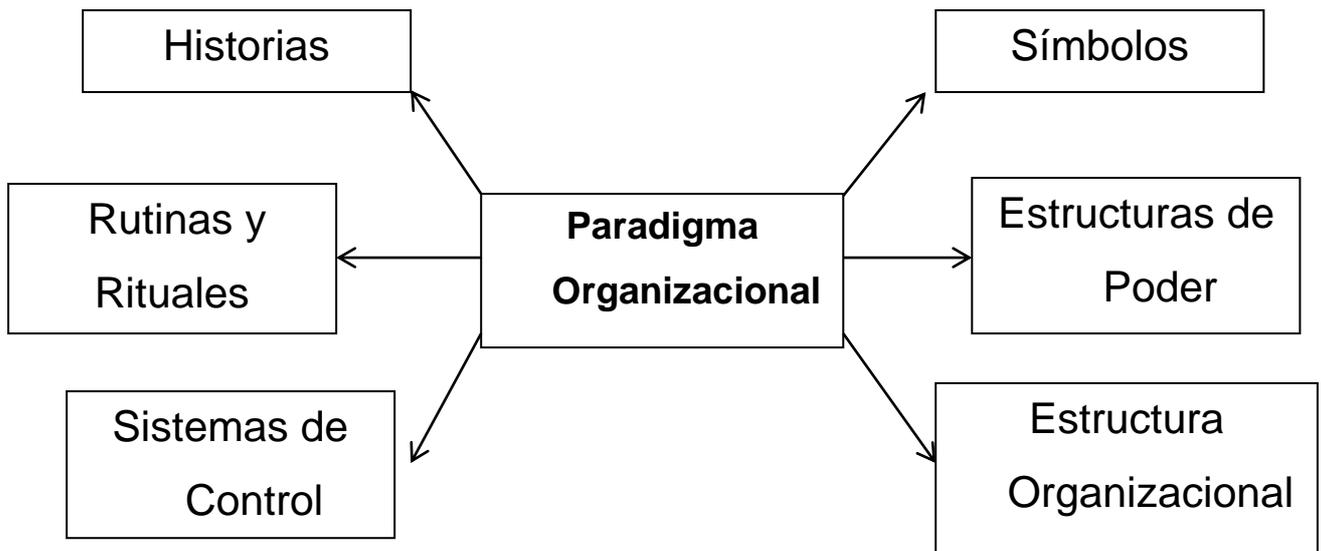
Se origina por la visión y es representada por los paradigmas. A través de la cultura, las personas adoptan sus modos de comportamiento y conducta que se ve reflejado en la sociedad. Jhonson y Scholes describen la cultura y sus componentes por medio del Paradigma Organizacional.<sup>26</sup>

- **Historias:** respaldan los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los demás miembros de la organización aceptan como verdaderas. Ej. “...la Empresa suministra agua a la población mendocina desde el año 1998”.

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen P., (1999) “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, pág. 595.

<sup>25</sup> Ibídem, pág. 601.

<sup>26</sup> JOHNSON GERRY Y SCHOLETS KEVAN, (2006) “Dirección estratégica” 7ma. edición, pág. 56.

CUADRO N° 1 <sup>27</sup>

- **Rutinas y rituales:** las rutinas representan formas y costumbres cotidianas, es decir, situaciones vividas día a día, por ej. la revisión diaria de la presión de los neumáticos de los rodados. En cambio los rituales están por encima de las rutinas como son por ej. la empresa realiza la entrega de un premio para el empleado de mejor asistencia, puntualidad y desempeño en sus tareas, también realiza una cena anual con todas las personas de la compañía, además se suele regalar un pequeño presente a los empleados el día de su cumpleaños.

- **Símbolos:** crean la personalidad de una organización, comunican a los empleados qué es importante y que comportamientos se esperan y se consideran apropiados. Ej. la empresa cuenta con un logotipo que la diferencia. Los operarios utilizan un uniforme especial de trabajo, mientras que los directivos visten ropa formal.

- **Estructura organizacional:** se desprende de la autoridad emergente de la estructura, niveles de jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidad. Ej. organigrama de la empresa

- **Estructuras de poder:** la cultura es fuertemente definida por quienes tienen el poder dentro de la organización, como son los directivos, ya que son ellos los que precisamente citan los valores, derechos y presunciones que guían a la cultura de la empresa.

---

<sup>27</sup> *Ibíd*em

- **Sistemas de control:** son factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluaciones de desempeño formales o no. Ej. si bien a los empleados se le brinda cierta responsabilidad, se realiza un control para poder comparar lo planificado con lo ejecutado. Todos los rodados cuentan con un equipo de GPS para poder controlar el cumplimiento de las rutas asignadas diariamente a cada uno de los operarios. Sin embargo, no se trata de un control de gran rigidez, debido a que la empresa ha realizado una buena capacitación de sus operadores.

A medida que estos elementos culturales se consolidan a través de tiempo, la identidad de la empresa adquiere mayor definición, pero sobre este tema algo muy importante a tener en cuenta en esa identidad cultural definida: la manera en que se puede adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan.

**Si la visión empresaria y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que la respalden, ninguna será exitosa.**

La cultura interna de *AGUA YA*, está enmarcada en la mutua confianza que existe entre los miembros de la misma y el espíritu solidario y de colaboración entre ellos.

Para un mejor desarrollo laboral, es necesario tomar algunas medidas, que redundarán en beneficio de la empresa.

- Definir con mayor exactitud las tareas de cada uno de los integrantes, detallar las funciones que deben cumplir cada uno, y establecer objetivos de corto plazo, que apunten a mejorar la calidad de la prestación del servicio en cada una de las tareas.

- Se debe lograr que las personas que trabajan dentro del grupo se integren y adopten los conceptos de servicios, calidad, velocidad de respuesta y otros que son parte de la ventaja competitiva que deseamos para nuestra empresa.

Para que la gestión tenga éxito y la cultura siga vigente se requiere seleccionar, motivar y recompensar a los empleados de alto rendimiento, así nos aseguramos de perpetuar la cultura, ya que cada empleado va transmitiendo a los nuevos los rasgos culturales que más valora y que son parte de la organización.

**“La cultura que debe respirarse dentro de la organización es de colaboración mutua y la necesidad de que cada tarea se realice con lo máximo de profesionalismo y con la intención de mejorarla día tras día.”**

### 2.3.1. Matriz de actitud cultural frente al cambio (MACC)

Dado que los valores y creencias son el fundamento de la identidad empresarial, su orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinarán tipos culturales relacionados con los cambios ambientales.

El resultado del cuestionario del diagnóstico de la cultura empresarial y su adaptación al cambio parametrizó a la organización dentro una **cultura iniciadora** (Anexo B).

CUADRO N° 2

		<b>Identidad Organizacional</b>		
		-	<b>Proactiva</b>	+
<b>Orientados a la diferencia</b>	<b>Cultura Anticipadora</b>	Equipos de trabajo Cooperación Crecimiento grupal Resolución creativa de problemas (Anticipadora del cambio)	<b>Cultura Iniciadora</b>	Generadores de cambio Creatividad e innovación Emprendedores Tomadores de riesgo (Provocadora del cambio)
	<b>Orientados a la eficiencia</b>	<b>Cultura Rezagada</b>	Eficiencia Consistencia Reglas y procedimientos Controles rígidos (Resistencia al cambio)	<b>Cultura Seguidora</b>
		+	<b>Reactiva</b>	-

**Valores y Creencias**

En este tipo de cultura, la orientación es hacia la diferencia y hay una marcada actitud proactiva ante el cambio. Se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación con alta preferencia por el riesgo.

Las creencias de sus dueños no hacen otra cosa que afirmar el diagnóstico efectuado. En la mayoría de los casos ha prevalecido la intuición de los miembros ante bases racionales con ideas creativas y ansias de provocar un cambio de paradigma.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de estructura, se piensa en una especie de esqueleto que sostiene un cuerpo constituido por personas, redes de relaciones entre ellas y flujos de información que circulan por diversos canales. Al hablar de esqueleto se refiere a un tipo de enfoque estático, y al hablar de relaciones se está refiriendo a la parte dinámica.

Llevar a cabo una nueva misión empresaria sin la estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso. Es por ello que una vez que se ha establecido la visión empresaria, la misión del negocio y la cultura corporativa, es que debemos definir la estructura empresaria que más se adecue a esa visión.

Henry Mintzberg nos da la clave sobre cómo debe funcionar mejor una organización a los fines estratégicos, cuando dijo “que todo depende del contexto” donde está insertada la organización (teoría de la contingencia) y de la estrategia a implementar.<sup>28</sup>

Todas las organizaciones van sufriendo cambios a través de distintas etapas:

En su etapa inicial es una estructura muy simple, tiene una cabeza directiva (ápice estratégico) en el cual se centran todas las decisiones. Por debajo de él y en relación directa están los empleados que realizan las diferentes tareas (núcleo operacional).

En la medida que la organización crece, las formas individuales de control de gestión ya no pueden ser llevadas por el iniciador o fundador y comienza a requerir colaboración, ya sea interna o externa, según la especialización que requiera el puesto.

#### 3.1 Aspecto operacional y administrativo

La organización de las actividades, tanto técnicas como comerciales, las decisiones operativas, el manejo de fondos y todas las funciones vinculadas con la actividad de la empresa son siempre coordinadas en forma conjunta y consensuadas entre los 3 socios de la firma.

Así se da origen a una segunda conformación en donde entre iniciador o fundador (ápice estratégico) y trabajadores (núcleo organizacional) existe una “línea intermedia”. Son consideradas medianas empresas y requieren de puestos más especializados como por ejemplo un sistema administrativo independiente del accionar directivo del fundador o iniciador.

*AGUA-YA* se encuentra encuadrada en este tipo de modelo organizacional, ya que cumple con las características precedentemente mencionadas. Estas son:

---

<sup>28</sup> MINTZBERG H., BRIAN QUINN J., VOYER J., (1997) “El proceso estratégico”, Ed. Prentice Hall, pág. 159.

- Fuerte centralización en la toma de decisiones por parte de sus directivos.
- Necesidad de especialización que deben adquirir tanto los choferes como la gerencia administrativa.
- Sistemas de control permanentes de la gerencia a los niveles inferiores.

Es decir que todas las decisiones importantes en la empresa son tomadas por los directivos, salvo en determinadas ocasiones que son consultadas con el encargado de mantenimiento o con la gerencia administrativa, quienes sí cuentan con total libertad en la toma de decisiones rutinarias.

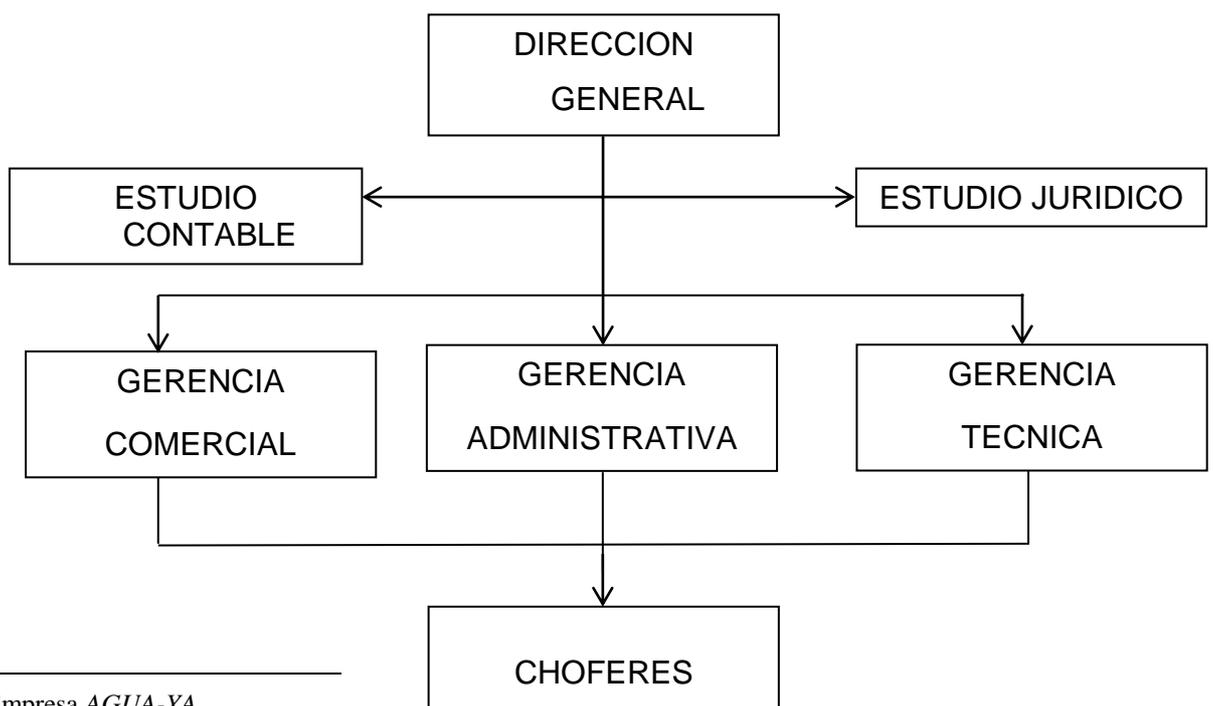
Al ser una empresa pequeña con poco personal, las decisiones son comunicadas en forma oral e informal.

Además la empresa cuenta con un asesoramiento externo respecto al área contable y legal, tanto en lo comercial como en lo laboral.

Sus directores son personas flexibles que se capacitan día a día, escuchan sugerencias y modificaciones que puedan ayudar a mejorar la empresa en cualquier aspecto, saben que una de las claves para mantenerse en este medio tan cambiante en el cual estamos insertos (ya sea el económico, social, en lo tecnológico y fundamentalmente en lo específico que canalizan las actividades de la empresa), es adecuarse rápidamente a los cambios impuestos día a día para poder competir.

### 3.2 Organigrama

CUADRO N° 3 <sup>29</sup>



<sup>29</sup> Empresa AGUA-YA

Al ser una pequeña empresa (AGUA-YA cuenta con tres directivos y 4 choferes) las decisiones importantes son tomadas en grupo y cada uno de los directivos realiza actividades en las distintas gerencias. Además cuenta con un estudio contable y jurídico externo a la organización para poder llevar tareas afines.

La gerencia comercial realiza las tareas respecto a la publicidad, fijación de precios, estrategias de comercialización, promociones, etc.

La gerencia administrativa se encarga de las actividades correspondientes a bancos, contaduría general de la empresa, cobranzas, pagos a proveedores, etc.

La gerencia técnica realiza las tareas relacionadas con el mantenimiento y control de todas las herramientas necesarias para la prestación del servicio, tales como, vehículos, bombas, mangueras, provisión de combustible, etc.

Si bien podemos notar que existe dualidad de mando para con los choferes, esto no es un inconveniente para la empresa ya que su excelente nivel de comunicación entre los directivos no permite delegar órdenes opuestas o encontradas.

#### 4. PRODUCTO

*“Producto es todo aquello que se ofrece en un mercado con el objetivo de satisfacer una necesidad o anhelo.”*<sup>30</sup>

La actividad de la empresa está destinada a brindar un servicio, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado con respecto al uso del agua. Este servicio se basa en el suministro de agua en grandes cantidades para sus diferentes usos.

Los servicios:

- **Llenado de piscinas y cisternas:** AGUA YA cuenta con una flota de camiones cisternas para poder realizar el servicio de manera rápida y efectiva. Sus unidades van desde los 8.500 a los 20.000 litros. Cuenta con mangueras de más de 100 metros de largo para poder realizar la descarga desde el lugar más conveniente y seguro.

Así mismo cuenta con mangueras de alta presión para poder descargar en tanques o cisternas que se encuentren en altura.

---

<sup>30</sup> KOTLER Phillips, (1996) “Mercadotecnia” 6ta. edición, Prentice Hall, pág. 7.

- **Riego en general:** Cada uno de las unidades cuenta con bombas de alta presión, mangueras especiales y regadores de distintos tipos para poder descargar con el camión en movimiento cuando sea necesario. Regando plazas, jardines, bulevares y espacios verdes.

- **Obras:** Para la compactación de suelos y riego de calles no pavimentadas las unidades cuentan con equipos regadores pudiendo abarcar un área de hasta 10.000 metros cuadrados por cada 8.500 litros de descarga.

Los equipos poseen bombas de alta presión para poder realizar pruebas hidráulicas logrando una presión de 10 kilos.

- **Alquiler de tanques:** Brindar el servicio de alquiler de tanques cuando el cliente no cuente con una pileta o cisterna para poder almacenar el agua. Los tanques tienen una capacidad de 8500 o 20.000 litros. Poner a disponibilidad del cliente el tanque lleno y en el lugar solicitado.

También es importante mencionar que pone a disposición de sus clientes un servicio de asesoramiento acerca del agua y su mejor de manera eficiente ya que cuenta con personal capacitado.

## 5. CLIENTES

Para la empresa, el cliente es la célula misma, existe negocio y por consecuencia rentabilidad, si satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, si se desea enfocar como una empresa, cuya actividad principal sea el servicio, debe considerar a todos y cada uno de sus clientes como único objetivo y darle a cada uno de ellos la solución deseada con la mayor celeridad posible.

El servicio comienza con el primer contacto con el cliente, siendo atendido personalmente cada problema o necesidad, seguido por la derivación a la persona que se va a encargar de prestar el servicio para satisfacer todas sus expectativas en tiempo y forma.

*AGUA-YA* cuenta con una gran variedad de clientes, para lo cual se requiere un servicio altamente automatizado y con un personal dispuesto a trabajar en cualquier momento que ellos dispongan. Este se debe a una regla muy importante para la empresa que es además de incorporar clientes, mantener con los que ya tiene brindándoles la atención necesaria. Porque un cliente satisfecho compra más y es leal por más tiempo, habla bien de la empresa, presta menos atención a las otras marcas, es menos sensible a los precios y cuesta menos servirle que al cliente primerizo.

Cartera de clientes:

- Aguas Mendocinas

- AFIP – DGA
- Edemsa
- IMPSA
- Municipalidad de Godoy Cruz
- Municipalidad de San Rafael

Clínicas:

- Fresenius Medical Care
- Instituto de Nefrología
- Clínica Francesa

Bodegas:

- Bodega Nieto y Senetiner
- Bodega Dominio del Plata
- Bodega Renacer

Supermercados:

- Supermercados VEA
- Supermercados Walmart
- Supermercados Yaguar

Hoteles:

- Hotel Diplomatic
- Hostel Damajuana
- Hotel Bonarda

Restaurantes:

- La Florencia
- Las Tinajas
- Desert Pub

Barrios Privados:

- Barrio Palmares y Palmares Valley
- Barrio Los Teros
- Barrio Raiz

## 6. VENTAJA COMPETITIVA

Podemos citar de definición de Michael Porter “*la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos.*”

La ventaja competitiva es el valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores. Debe cumplir al menos dos requisitos:

1. Que sea sostenible en el tiempo
2. Que sea reconocido por el cliente

Cuando se habla de un valor único sostenible en el tiempo, podemos decir que la ventaja más sobresaliente que diferencia a la empresa de las demás, es poder contar con **una fuente propia de agua potable**. Esta fuente es un pozo de más de 85 metros de profundidad, con un cargadero para camiones y con tres piletas de almacenamiento de agua. Ubicado en Vistalba, Luján de Cuyo, lugar sumamente conveniente para hacer frente a la demanda de llenado de piscinas en las zonas cercanas. Dicha fuente permite a la empresa ahorrarse el costo de comprar el agua, brindar el servicio las 24 horas por poder contar con el aprovisionamiento en el momento que se necesite y lograr así un mejor servicio para los clientes.

Otra diferencia notoria que posee *AGUA-YA* es el trato directo que sus directores ofrecen a los clientes, que va desde una simple consulta a la elaboración y planeación de un desarrollo específico. Esto hace que el cliente no se sienta uno más sino que cada uno se sienta importante para la empresa, y como tal, es atendido. A diferencia de otras empresas que atienden por medio de encargados, choferes u otras personas.

Cabe destacar además la experiencia de más de 10 años que *AGUA-YA* tiene en el rubro siendo la empresa líder en el sector.

## 7. ÁMBITO GEOGRÁFICO

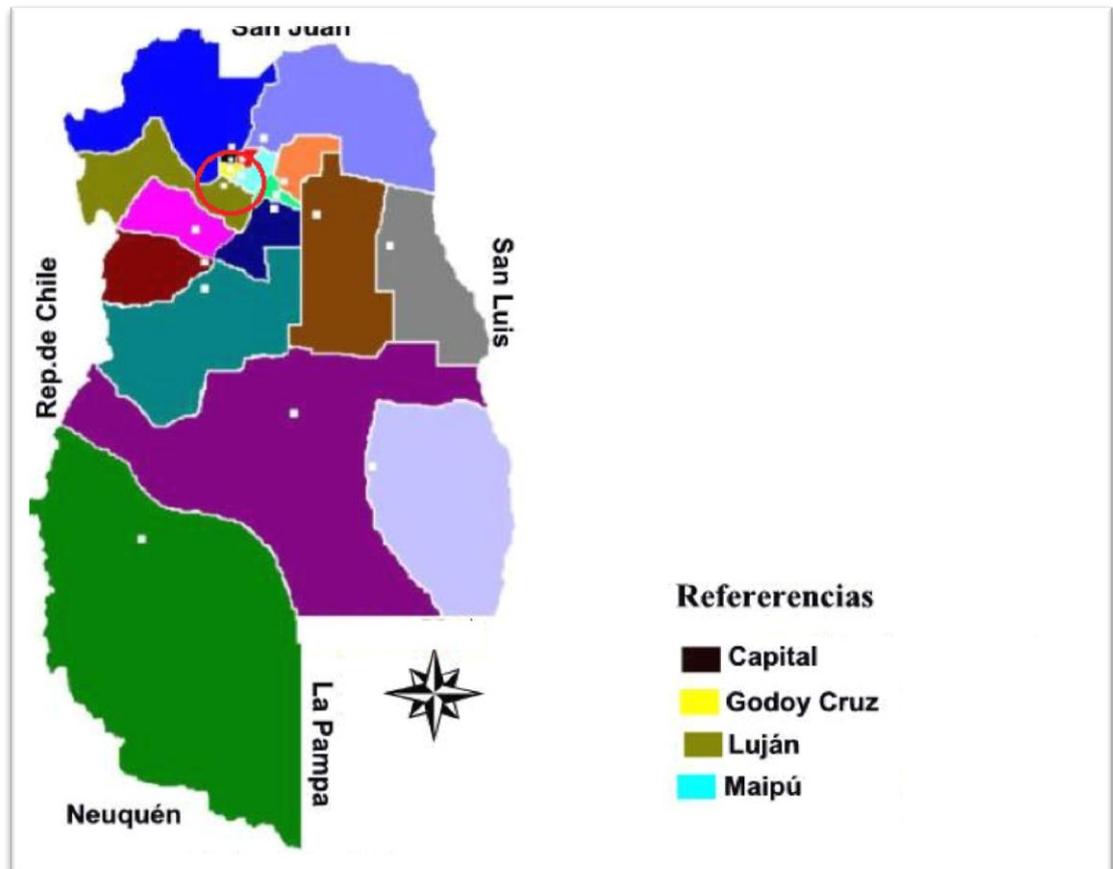
La empresa está ubicada en el departamento de Luján de Cuyo junto a su fuente de agua para consumo, que le permite poder satisfacer las necesidades de los departamentos de Luján, Godoy Cruz, Maipú y Capital, sin que le impida brindar sus servicios en otros departamentos.

Actualmente no se piensa en expandir sus servicios a otras provincias (salvo que algún cliente lo solicite oportunamente). Ya que los costos de traslado siempre son muy elevados y éstos deben ser transferidos al cliente, que no siempre está dispuesto a pagarlos. En caso de salir algún trabajo

especial, se elabora un presupuesto, que incluye los gastos de estadía y traslado del personal necesario, y una vez aceptado se realiza el trabajo.

FIGURA N° 6

AMBITO DE ACCIÓN DE LA EMPRESA AGUA-YA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

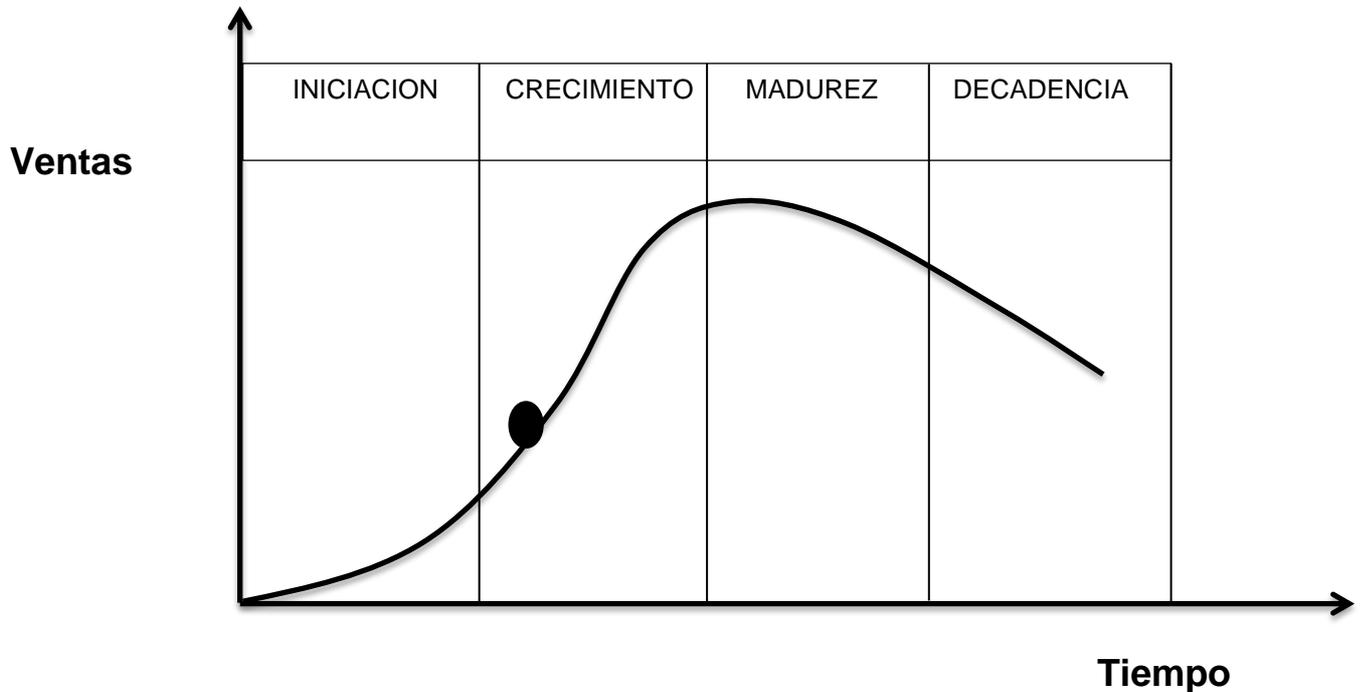


## 8. DESCRIPCION DEL SECTOR

El ciclo de vida anticipa el curso probable del crecimiento tanto de una empresa como el de una industria en particular. Las etapas por las que pasa son: introducción, crecimiento, maduración y declinación, las cuales se ejemplifican en la siguiente figura.

La empresa posee una estructura emprendedora y se encuentra en la etapa de crecimiento según el ciclo de vida de las organizaciones. Este análisis proviene del cuestionario de la estructura organizacional ubicado en el Anexo C.

FIGURA N° 7



La fase de introducción refleja el comienzo en un negocio e incluye la atracción de clientes a probar nuevos productos y/o servicios, de esta forma se va ampliando la cartera de clientes y se pasa a la fase de crecimiento, en la cual las empresas diversifican sus productos, amplían su cartera de clientes y expanden sus operaciones a demás mercados. La fase de madurez, no es atractiva para la expansión debido a que el mercado se satura y es más difícil ganar la aceptación de clientes, de igual manera, la fase de declinación del negocio tampoco es recomendable para la expansión porque los compradores son expertos y la compañía no está en sus mejores momentos.

El crecimiento de un sector industrial sigue una curva en forma de S, si es que se presentan innovaciones o se difunde el producto o servicio, esto quiere decir que el ciclo de vida es repetitivo. Cabe mencionar que la duración de las etapas del ciclo varía dependiendo de la empresa y de la industria.<sup>31</sup>

AGUA-YA ha adquirido una cierta experiencia en el tema ya que hace 14 años que suministra este servicio en el mercado y cuenta con personal totalmente capacitado.

<sup>31</sup> PORTER M., (1996) "¿Cuál es la Estrategia?", Prentice Hall, pág. 114.

De acuerdo al análisis realizado, este es un sector de negocio que se encuentra en una etapa de **crecimiento**.

La característica básica de este negocio es la demanda en permanente expansión, lo que se puede observar año tras año, como consecuencia de la difusión del servicio y satisfacción que le propicia al cliente.

En la etapa de iniciación, la demanda recae fundamentalmente en los consumidores considerados innovadores que están dispuestos a probar un nuevo servicio, de además, poseen el poder adquisitivo para hacerlo y por último son los que están dispuestos asumir el riesgo que implica la contratación de un servicio desconocido o poco difundido. Estos clientes priorizan la novedad y están a la vanguardia del consumo.

A su vez, con el pasar del tiempo los clientes van generando nuevas necesidades y mayores servicios (mayor seguridad, mayor velocidad, mayor calidad, etc.) que deben ser satisfechas por sus proveedores.

Otra característica importante para destacar en esta etapa del sector de negocios, es que la buena rentabilidad puede ser alcanzada por pocos competidores del sector, haciendo que exista una convivencia de no agresión desde el punto de vista del desarrollo de acciones estratégicas.

Como hemos dicho anteriormente y como consecuencia del ingreso de posibles competidores, *AGUA-YA* pone gran énfasis en el servicio al cliente, logrando una mejor atención, mejor servicio post venta, garantías, atenciones fuera de horarios, etc.

## **9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para poder planificar es sumamente necesario, más bien imprescindible plantear: ¿en qué negocio estamos y en cuál pretendemos estar?

Se sabe que para que un negocio tenga éxito, éste debe satisfacer las necesidades de los clientes, ya que consume lo que necesita, y no generar un proceso de producción de bienes y servicios, sin realizar ese estudio previo de las necesidades. Esto lo podemos lograr como mencionamos en la introducción a través de visitas periódicas para hacer un relevamiento de sus necesidades y ver cómo se los está atendiendo.

Actualmente uno de los errores más frecuentes es definir los negocios en términos de productos (los cuales son transitorios ya que lo que hoy puede ser de suma utilidad mañana puede dejar de serlo).

AGUA-YA define su negocio tal como si definiera el objetivo de la empresa, es decir, lo que quiere alcanzar. Esto es *“Comercializar el servicio de suministro de agua a personas o entidades en la Provincia de Mendoza, ofreciendo un servicio diferencial”*

Acerca del negocio en que AGUA-YA pretende estar, *“Ser la empresa líder en el aprovisionamiento de agua potable en la Provincia de Mendoza, enfocada en brindar un servicio diferencial que supere las expectativas de los clientes, generando utilidades que le permitan seguir creciendo para mejorar el servicio día a día.”*

Uno de los métodos más comunes y conocidos para plantear las carteras de negocios que más se conocen es el elaborado por el Boston Consulting Group, importante empresa de asesoramiento administrativo.

## 9.1 Matriz BCG

Esta matriz, es un modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocido como la matriz de crecimiento participación. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa del mismo.

La matriz de crecimiento-participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

- **Interrogante:** son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, cuya participación relativa en el mercado es baja. Requieren muchísimo dinero para conservar su parte y más aún para aumentarla. La gerencia debe pensar muy bien cuáles son los interrogantes que deben intentar convertir en estrellas y cuáles ir eliminando poco a poco.
- **Estrella:** son negocios que se ubican en gran crecimiento y gran participación. Con frecuencia requieren fuertes inversiones para financiar su veloz crecimiento, con el tiempo este crecimiento disminuirá y se convertirá en vaca de efectivo.
- **Vaca de efectivo:** cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos de 10% de la estrella se convierte en vaca de efectivo. Son negocios que se ubican en poco crecimiento y gran participación. Estas UEN, bien establecidas, requieren menos inversión para conservar su parte en el mercado.

- **Perros:** son negocios que se ubican en poco crecimiento y poca participación, pueden ganar dinero suficiente para mantenerse, pero no guardan la promesa de producir grandes cantidades de dinero.

Se basa en dos variables:

- crecimiento del mercado: refleja el atractivo del mercado en función de negocios.
- participación de mercado: a mayor cuota se reducen los costos unitarios.

CUADRO N° 4 <sup>32</sup>

Crecimiento de mercado	Máximo	<b>Estrellas</b>	<b>Interrogantes</b>
	Mínimo	<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perros</b>
		Alta	Baja
		<b>Participación en el mercado</b>	

Lo que resulta de combinar el índice de crecimiento del mercado (equivalente al 40% según datos extraídos de la empresa como consecuencia del incremento de las ventas en los distintos años), con la participación relativa del mercado equivalente al 50% en lo que se refiere a servicios de suministro de agua.

Por lo tanto nos encontramos dentro de la categoría, **estrellas**.

Lo cual quiere decir que

1) La firma goza de una alta participación de mercado debido a su eficiente servicio prestado en los años anteriores, es decir, que debe aprovechar ese posicionamiento conseguido para seguir creciendo.

2) Además es de vital importancia aprovechar también el crecimiento permanente del mercado.

<sup>32</sup> KOTLER y ARMSTRONG, (2001) "Marketing", 8va. edición, México, pág. 39.

Tanto las estrellas como los interrogantes son negocios que cuestan mucho dinero para mantenerse como tales en el mercado y por ello debemos buscar permanentemente fuentes que generen ingresos. Para ello se debe estar constantemente atento a lo que sucede con el mercado y el movimiento de la competencia.

Respecto a lo reflejado por la matriz, existen cuatro vías alternativas por seguir:

- 1. Estructurar:** El objetivo básico es incrementar el mercado de la UEN aun teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para los interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- 2. Sostener:** Aquí el objetivo es preservar la participación del mercado de la UEN, lo cual es adecuado para vacas fuertes y estrellas. Debido al posicionamiento obtenido precedentemente, es la estrategia que debe seguir *AGUA-YA* para continuar creciendo, apoyándose o sosteniéndose en el posicionamiento actual.
- 3. Cosechar:** En este punto el objetivo principal es obtener efectivo a corto plazo sin considerar los de largo plazo. Se aplican sobre todo a interrogantes y a perros.
- 4. Eliminar:** Aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte.

La empresa actualmente se encuentra bien posicionada en cuanto a que es muy conocida en el medio en que presta sus servicios.

Cuenta además con clientes importantes y fieles, pero debe ampliar su mercado, expandiéndose en otras áreas. Por ello su estrategia a seguir debe ser la de aumentar su mercado actual, obteniendo y captando nuevos clientes, manteniendo a los actuales brindándoles un servicio cada día más eficiente y satisfactorio.

No obstante, tras implementar la estrategia, y poder tener flujos de fondos positivos, se debe revisar constantemente el punto de partida, que es siempre ¿En qué negocio estamos y a donde queremos estar?

## 10. CADENA DE VALOR

La cadena de valor desgrega a la empresa en actividades estratégicas y relevantes para comprender el comportamiento de costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.<sup>33</sup>

Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales, o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña la empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

*AGUA-YA* como sabemos es una empresa que compite en el sector público y privado procurando obtener una rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Antes de hablar de cadena de valor debemos definir el concepto de valor y se lo puede definir como lo que está dispuesto a pagar un cliente por un producto (bien o servicio).<sup>34</sup>

El análisis de valor por parte del cliente termina en las capacidades que la empresa posee para poder brindárselo.

La cadena de valor comprende todas aquellas actividades (primarias y de apoyo) que permiten a la empresa generar o fabricar un producto al cual el cliente le atribuya cierto valor.

### 10.1 Actividades primarias

Las actividades primarias constituyen el eje operativo principal de la empresa, partiendo del eslabonamiento entre la entrada de insumo, procesamiento y venta de los mismos. Para el caso de la empresa productora, sus actividades primarias serían las compras, las operaciones y el marketing. Para *AGUA-YA*, ya que es una empresa de servicios, sus actividades primarias serían las compras, la entrega y el marketing.

- **La compra:** para la empresa comprende la actividad tendiente a la incorporación de materia prima, en nuestro caso agua, que es la base principal de negocio. Para esta actividad la

<sup>33</sup> PORTER Michael, (1982) "Ventaja Competitiva", Prentice Hall, pág. 51.

<sup>34</sup> OCAÑA, Hugo Ricardo, Marketing Estratégico en Negocios Competitivos, pág. 272, 2004

empresa cuanta con una ventaja competitiva, como consecuencia de contar con su propia fuente de agua y además poder contar con un agua potable de gran calidad.

- **La entrega:** para el caso de una empresa productora, su segunda actividad sería las operaciones, para nuestra empresa la segunda actividad primaria la constituye la entrega, es decir, la actividad tendiente a brindar su producto (agua) en la forma más eficiente y satisfactoria posible. Algunas subactividades a analizar son:

- i. Controles de calidad en el agua, en tanques y piletas
- ii. Puntualidad
- iii. Mantenimiento de equipos y maquinaria
- iv. Negociación con clientes (precios, descuentos y formas de pago)

- **El marketing:** incluye todas las actividades de comercialización (productos, marcas, precios, publicidad, promociones) tendientes a cubrir las necesidades de los clientes.

La empresa considera de gran importancia esta actividad, ya que es la base para obtener nuevos clientes y así lograr mayor rentabilidad. Las subactividades llevadas a cabo por la organización son:

- v. Investigación de mercados (tendiente a obtener información sobre gustos, necesidades y sugerencias de los clientes)
- vi. Análisis de los resultados de la gestión comercial
- vii. Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos

## 10.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo (dirección y gerenciamiento, sistema de información, recursos humanos y tecnología) tal como lo indica la palabra, son actividades que sirven a las actividades primarias en la generación de valor.

- **Dirección a gerenciamiento:** comprende todas las actividades que conforman la gestión estratégica de la empresa. Para *AGUA-YA* la gestión estratégica de la empresa está constituida por los directores, tendientes a realizar las actividades de dirigir, planificar, controlar, etc.

- **Recursos Humanos:** las personas son las que hacen el ejercicio dinámico de la generación de valor. Son ellos que en definitiva, asumen las responsabilidades de poner en práctica la generación de valor en los niveles funcionales y operativos que le correspondan. Para *AGUA-YA* esta

actividad es vital para el buen desempeño de la empresa, incluyendo además subactividades tales como:

1. Selección del personal
2. Capacitación
3. Motivación
4. Medición de desempeño

- **Tecnología:** la tecnología es el soporte instrumental sobre el cual se desarrollan las actividades de valor, existen dos tipos, las duras (maquinarias, herramientas, computadoras, instalaciones) a las tecnologías blandas (know how, habilidades, conocimientos técnicos).

*AGUA-YA* está en permanente esfuerzo por incorporar u obtener la tecnología más adecuada para la prestación del servicio. Así dedica gran parte de sus ingresos en la obtención de la misma, con el objeto de poder prestar cada día un servicio más completo y así desalentar el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto *AGUA-YA* es una empresa que funciona como un sistema de valor hacia el cliente y esto se ve reflejado principalmente en la Entrega de su servicio, como consecuencia de la calidad del agua, la puntualidad, la disponibilidad horaria (las 24 hs.) y la tecnología con que cuenta. Es de importancia destacar el personal propio de la empresa, que es realmente el que logra el valor en cada una de las actividades, adaptándose contantemente al medio, sugiriendo ideas innovadoras, lo que puede traer acarreado el progresivo éxito del negocio.

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva.

En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo del mercado para el negocio, que son principalmente y no controlables por la firma, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr alcanzar superioridad competitiva.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> HAX y MAJLUF, (1993) "Gestión de Empresas". Ed. Dolmen, pág. 110.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

#### 1. PROVINCIA DE MENDOZA <sup>36</sup>

Mendoza es una ciudad del oeste de Argentina y conforma la totalidad del departamento capital de la provincia de Mendoza. Ubicada en la planicie del piedemonte de la cordillera de Los Andes, ocupa 57 km<sup>2</sup>, aunque su área metropolitana, conocida como Gran Mendoza, se extiende 168 km<sup>2</sup>.

Según el censo del INDEC en 2010, Mendoza tenía 1.741.610 habitantes y el Gran Mendoza, más de un millón de habitantes, lo que la convierte en la cuarta mayor aglomeración del país. Además es un municipio, formado íntegramente por el territorio del antiguamente conocido como Departamento Capital (Mendoza).

La tendencia de evolución poblacional para la jurisdicción es prácticamente neutra dado que no hay espacio disponibles para la construcción de nuevas viviendas. A esta situación se suma la de que muchas familias de alto poder adquisitivo eligen vivir en barrios cerrados o privados, fuera del centro de la ciudad, con lo que el incremento poblacional del aglomerado se registra en el resto de los distritos del Gran Mendoza.

#### 1.1 Ubicación

Mendoza se ubica al oeste de la República Argentina, 32° y 38° de latitud sur y los 66° 30' y los 70° 30' de longitud oeste. Mendoza ocupa una superficie de 150.839 km<sup>2</sup>, es un territorio compuesto por montañas y valles. Mendoza en sus pasados no era más que un oasis, pero gracias a la mano del hombre, que ha logrado aprovechar al máximo los ríos de montaña, ha logrado desarrollarse en el aspecto agrícola.

---

<sup>36</sup> GUÍA DE EDUCACION AMBIENTAL, Dirección General de Escuelas, Gobierno de Mendoza, pág. 15, año 1999.

Se encuentra rodeada por cuatro sectores geomorfológicos: montaña, piedemonte, planicie y payunia.

El primer sector, montaña (cordillera de Los Andes), se extiende de norte a sur con 180 km. de ancho de promedio; entre sus picos más elevados encontramos el cerro Aconcagua de 6.962 msnm., el Tupungato de 6.800 msnm. el Juncal, etc. Esta región ocupa la tercera parte del territorio provincial y está formada por tres cordilleras, la principal o de límite, la frontal y la precordillera. El piedemonte se encuentra a continuación del relieve montañoso.

En cuanto a la planicie, es una región extensa, árida con suelos arenosos y salinos. En Mendoza se manifiesta en la región oriental. Cerca del río Atuel alcanza su mayor altura y se introduce en payunia. En esta última manifestación el terreno se eleva a 2.200 msnm. con suelos semiáridos y volcánicos.

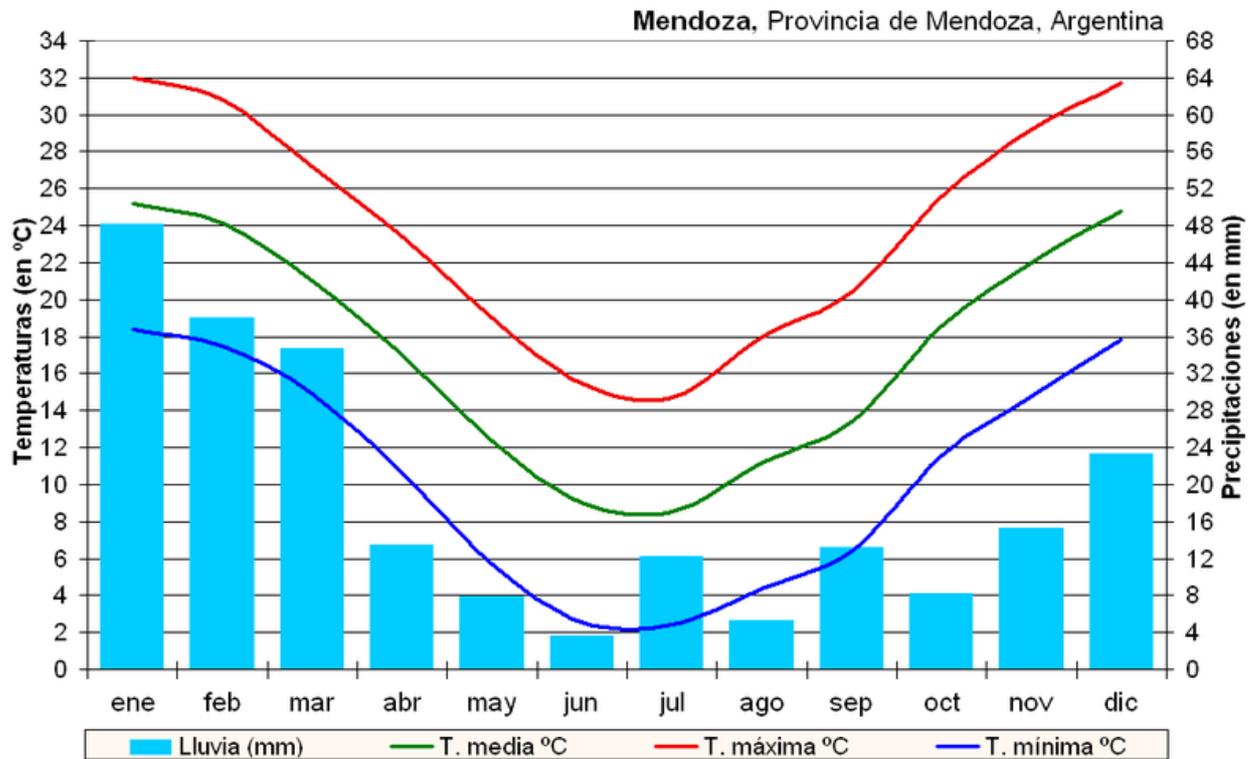
Los ríos más importantes de la Provincia son: Mendoza, Tunuyán, Atuel, Diamante, Malargüe, Grande, Barrancas, Colorado, Desaguadero y Salado. En su gran mayoría deben su caudal a los deshielos y sus aguas son canalizadas para riego y aprovechamiento energético.

El río Mendoza nace de la confluencia de los ríos Tupungato, Vacas y Cuevas. En Luján de Cuyo se encuentra el dique derivador Cipolletti, origen de los principales canales matrices rurales y urbanos. También proporciona un importante potencial hidroeléctrico. El río Tunuyán nace de los ríos Ventisqueros y Tupungato y sus aguas son distribuidas mediante canalizaciones por los diques Tiburcio Benegas y Phillips a lo que se suma el dique embalse El Carrizal. El río Diamante se origina en los glaciares de la cordillera Principal y Frontal y permite, gracias a la realización de obras como los embalses Los Reyunos y Agua del Toro irrigar los cultivos del Departamento de San Rafael. También en el sur mendocino se ubica el Atuel, el río más extenso de la provincia (300km.). Por su parte el río Desaguadero y Colorado son vías fluviales que sirven de límite con las vecinas provincias.

## **1.2 Clima**

Mendoza presenta un clima árido de sierras en la zona Noreste, árido de estepa en el Centro, Oeste y Sur de la provincia y árido de alta montaña en el sudoeste. La temperatura media en la llanura es de 15°C (máxima de 42°C y mínima de -5°C) y las lluvias no superan los 200 mm. anuales. En la zona serrana y de alta montaña esos promedios bajan. Soplan el viento norte portador de aire cálido y húmedo, la sudestada del este, que llega desde el Atlántico y el característico Zonda, que proviene del Pacífico, deja su humedad del lado chileno y se transforma en cálido, seco y con ráfagas violentas que entorpecen la visibilidad. Predominan los días despejados con poco nubosidad y lluvias escasas.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Servicio Meteorológico Nacional

### 1.3. Disponibilidad y utilización del agua <sup>37</sup>

Los oasis irrigados de la Provincia de Mendoza son ecosistemas profundamente modificados por la acción del hombre, cuya fragilidad y vulnerabilidad se relacionan en gran medida con la disponibilidad del recurso hídrico. Ocupan aproximadamente el 4% de la superficie provincial y concentran el 98% de la población y de la actividad socioeconómica.

Tales oasis se han originado gracias a la disponibilidad del recurso hídrico que existe en los ríos aprovechados y cuyo escurrimiento se origina en un 70% en la fusión nival. Salvo los ríos Malargüe y Grande el resto de los ríos mendocinos (Mendoza, Atuel, Diamante y Tunuyán) se encuentran regulados a través de embalses de propósitos múltiples (agua potable, riego, producción energética, protección contra crecidas, recreación, usos ecológicos, etc.). Estos embalses regulan estacionalmente el agua para riego compensando los déficit de suministro de agua que normalmente se

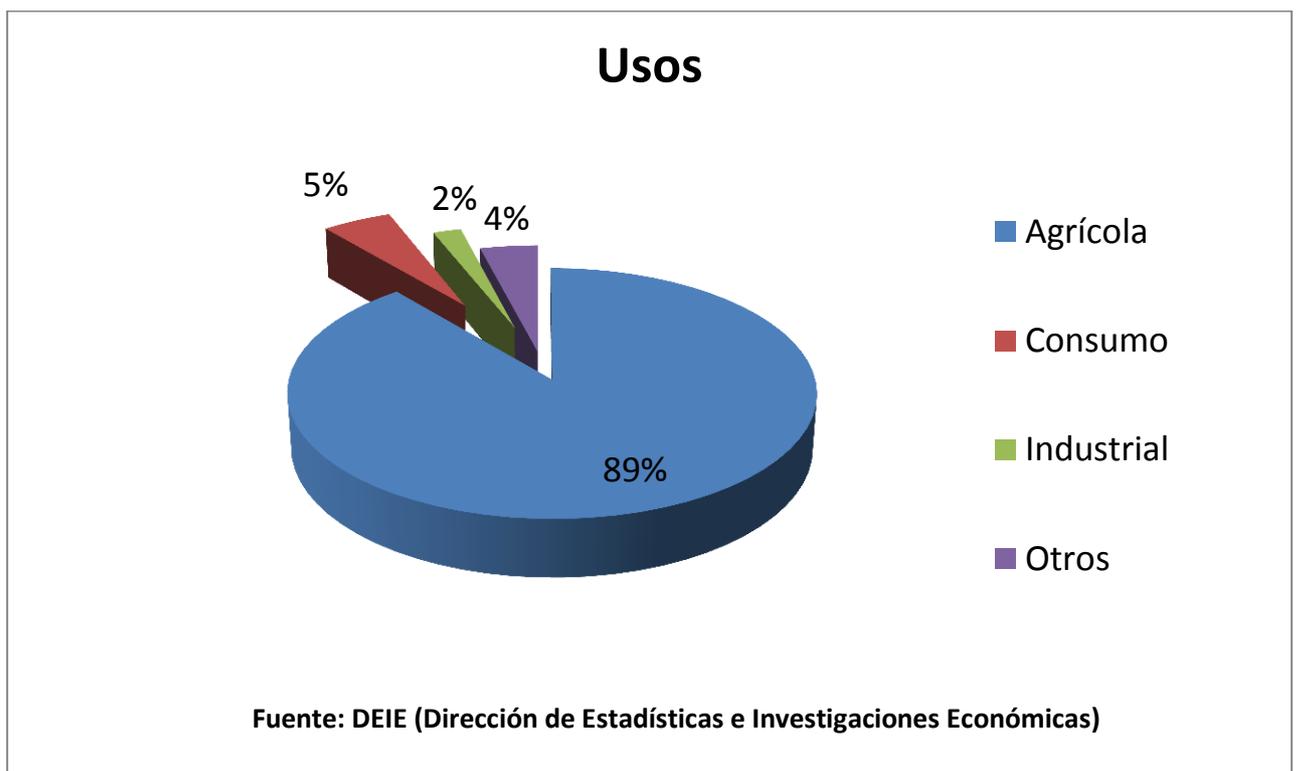
<sup>37</sup> CENTRO REGIONAL ANDINO DEL INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA (CRA-INA) sobre: El agua en Mendoza y su problemática ambiental, pág 2, año 2009

producen en primavera, luego de la época de nevadas y previo al inicio de un franco proceso de fusión nival.

La región andina mendocina presenta la particularidad de una ausencia casi total de aportes de precipitación pluvial en el escurrimiento superficial. El caudal base invernal está generado por el agua infiltrada y que aparece en las laderas de los cauces como aporte superficial. El proceso de fusión nival comienza en la primavera y su finalización depende de la cobertura y espesor del manto nival, llegando en casos extremos a fines de febrero. Luego, el hidrograma anual de escurrimiento está comprendido entre junio y julio del año siguiente, produciéndose los caudales máximos a fines de diciembre o principios de enero.

*La utilización del agua en la Provincia de Mendoza*<sup>38</sup>

GRAFICO N° 2



**Uso agrícola:** La Provincia de Mendoza es la que tiene la mayor superficie regada del país, representando un 20% del total a nivel provincial. Por su condición semidesértica, el desarrollo y la vida de sus habitantes se deben exclusivamente al aprovechamiento integral de sus recursos hídricos. Una vasta infraestructura de riego que haga posible su aprovechamiento se desarrolló en cada uno de

<sup>38</sup> *Ibidem*, pág. 14.

los cinco ríos que se destinan al riego: Mendoza, Tunuyán, Atuel, Diamante y Malargüe. Los ríos Grande, Barrancas, Colorado y Desaguadero no son usados para tal fin hasta el momento.

En Mendoza surgen como problemas comunes para todas las áreas de riego dos factores fundamentales: el primero es el uso poco eficiente del recurso hídrico a nivel provincial, y el segundo, la falta de modelos modernos aptos para administrar el agua para los diferentes usos. Esto produce problemas económicos regionales y traba el desarrollo y la expansión futura de las áreas bajo riego.

CUADRO N° 5

METODOS DE RIEGO		
SUPERFICIAL O POR GRAVEDAD		PRESURIZADOS
Tradicional	Surcos	Riego por aspersión
	Mantos	Riego por micro aspersión
Tecnificado	Tuberías	Riego por goteo
	Dosificadores por surcos	
	Riego discontinuo	

**Uso industrial:** Existen en la provincia, distintos tipos de captación de agua para uso en la actividad industrial. Aproximadamente el 90% de las industrias se abastecen del recurso proveniente del acuífero subterráneo, el resto de agua potable y en menor porcentaje, de agua de origen superficial. Los motivos de esta preferencia están fundados en la disponibilidad inmediata ante el requerimiento, libre de sólidos en suspensión y de contaminantes orgánicos e inorgánicos.

La Destilería Luján de Cuyo se ubica en la margen derecha del río Mendoza, aguas arriba de todos los aprovechamientos de agua incluso los de abastecimiento poblacional de los Departamentos de Maipú y Luján, de alta vulnerabilidad tanto superficial como subterránea. Es importante destacar la incidencia que pueden tener desagües provenientes de procesos industriales mal tratados.

**Consumo:** El agua potable que consume la población mendocina en sus hogares es de 400 litros por día por persona, cuando lo recomendado por la OMS es de 200 litros por día.

Algunas formas en que consumimos el agua:

Lavado del auto con manguera 540 litros.

Regar el césped durante 10 minutos 225 litros.

Lavarropas a su máxima capacidad 180 litros.

Ducha de 10 minutos entre 75 y 110 litros.

Bañera promedio 100 litros.

Lavado de vajilla sin cortar el agua 90 litros.

Goteo de un grifo o llave (por día) 75 litros.

Afeitarse sin cortar el agua 60 litros.

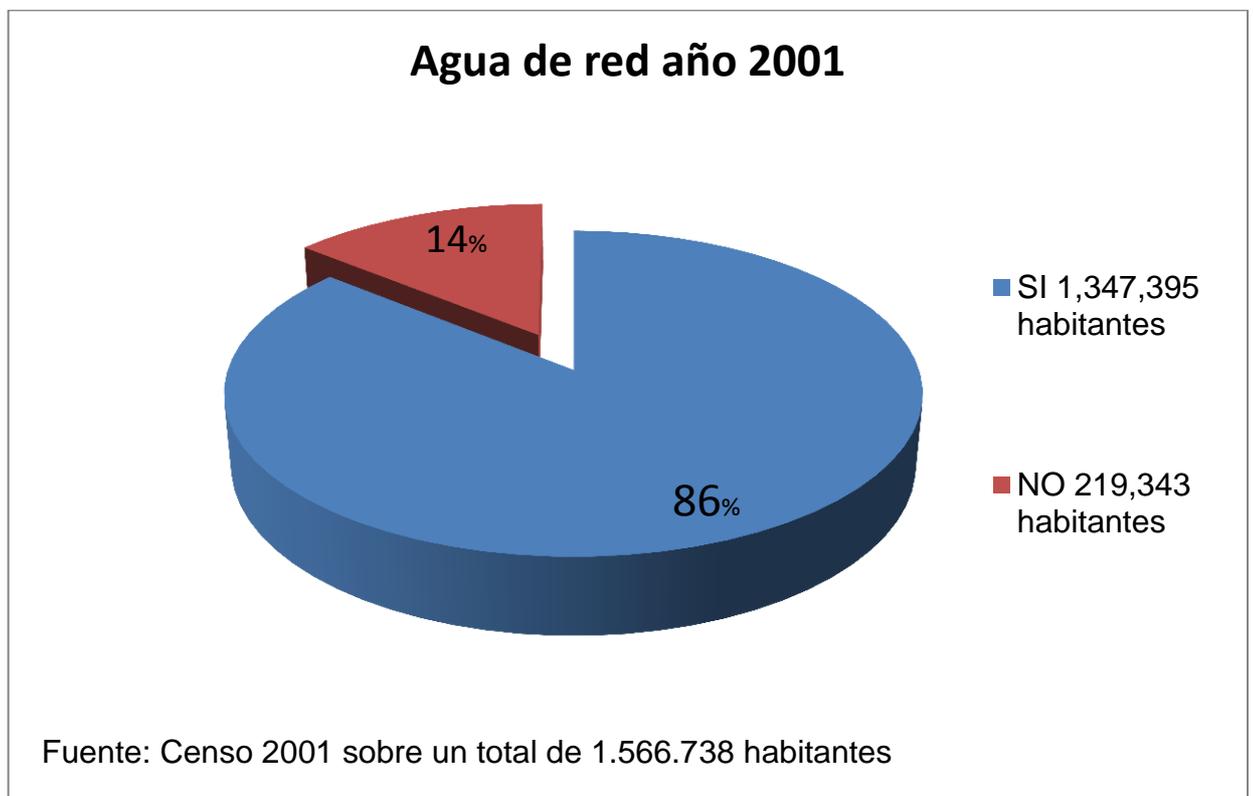
Cada descarga de un retrete o sanitario 15 litros.

El consumo de agua personal se puede reducir considerablemente si logramos establecer una conciencia responsable en su uso.

### *Disponibilidad de agua de red en la Provincia de Mendoza*<sup>39</sup>

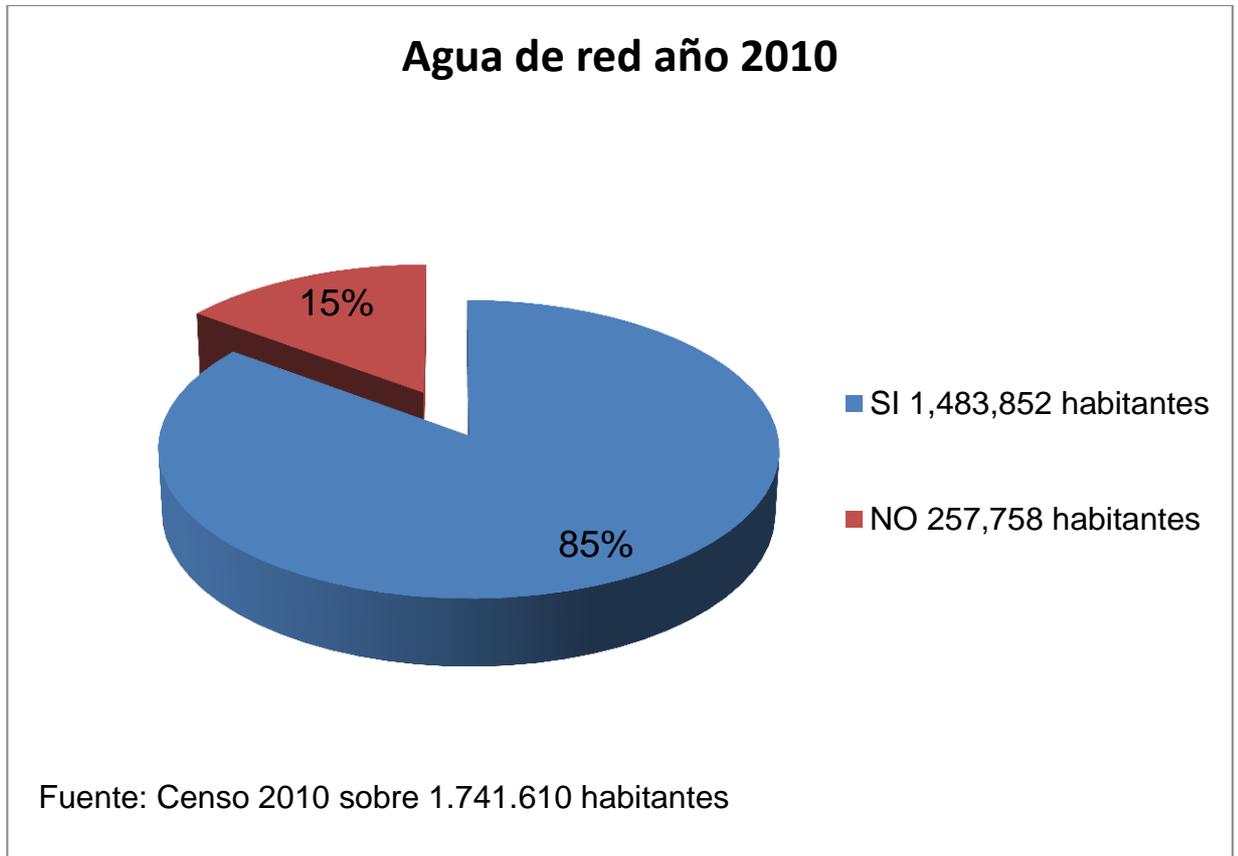
Los servicios con que cuentan los hogares contribuyen a explicar la calidad de vida de sus habitantes. En este marco el acceso al agua corriente, gas de red, y la disponibilidad de desagüe cloacal garantizan el bienestar y la salubridad de las personas que habitan el hogar.

GRAFICO N° 3



<sup>39</sup> CENSO NACIONAL, Población Hogares y Vivienda, años 2001 y 2010.

GRAFICO N° 4



## 2. ANALISIS HIDRICO DE LA REGION <sup>40</sup>

Los principales ríos de Mendoza son: Mendoza, Tunuyán, Diamante, Atuel, Malargüe, Grande, Barrancas, Colorado, Desaguadero, Salado.

A partir de ellos se han formado los oasis irrigados -Oasis Norte, Central y Sur- en los que se desarrolla toda la vida productiva, social y política. Los oasis constituyen el soporte de casi el 95% de la población.

El agua acumulada en los glaciares alimenta a los numerosos arroyos que nacen en la cordillera. Éstos, a su vez forman los ríos que atraviesan los cordones montañosos por estrechas quebradas con pendientes muy pronunciadas. Cuando alcanzan el piedemonte, más llano, se hacen más lentos y originan los valles por acumulación del sedimento que arrastran desde su nacimiento. Es en estos valles en los que, mediante el uso sistematizado de las aguas y el aprovechamiento del

<sup>40</sup> VITALI, GALILEO, Hidrología mendocina 1ra. Edición, Mendoza 1940, reedición 2005.

material sedimentario acumulado, que se han desarrollado los oasis que dan sustento a la economía de la provincia.

En Mendoza, la provisión de agua para potabilizar, para riego y la producción de energía eléctrica tiene su origen en los cuerpos de hielos existentes en las alturas de la cordillera de Los Andes.

### **2.1. Cordillera de Los Andes <sup>41</sup>**

La permanencia de estos cuerpos de hielo está relacionada con el balance del agua que se acumula en su parte superior en forma de nieve y la que se derrite y escurre por su parte inferior. En función de las variaciones anuales de precipitación nívea y de temperaturas, los glaciares varían su volumen actuando como reguladores de los caudales de los ríos que alimentan. En los años particularmente húmedos el agua se acumula para fluir en los años más secos.

El 90% del agua que consumimos (y derrochamos) proviene de los deshielos. Si nieva en la montaña, no hay problemas, y si no nieva –como ocurrió en 1968– el calor derrite el hielo de los glaciares y usamos esa agua. Por eso es tan importante cuidar nuestros glaciares y el ambiente periglacial.

En este sentido, resulta necesario considerar que los glaciares actúan como reguladores del recurso hídrico. Los glaciares de la zona sur de la cordillera de Los Andes, en la que se encuentra Mendoza, parecen haber entrado en una fase acelerada de retroceso a partir de la década del 70, debido al calentamiento global y del fenómeno meteorológico conocido como El Niño en el cual las precipitaciones disminuyen y la atmósfera se recalienta. Este fenómeno se superpone con el calentamiento global produciendo un incremento en los caudales de deshielo, lo que se refleja en una tendencia creciente en el módulo de los ríos que se originan a partir de ellos.

### **2.2. Análisis actual -octubre 2011 a septiembre 2012- <sup>42</sup>**

Con el objetivo de poner en conocimiento a los diversos usuarios del agua, las perspectivas hídricas estacionales para el período octubre 2011 / septiembre 2012, de los siguientes ríos de la Provincia: Mendoza, Tunuyán, Diamante, Atuel, Malargüe y Grande.

---

<sup>41</sup> Universidad de Congreso, Programa de Investigación de Clima, Glaciares y Agua de Mendoza, Mendoza 2009.

<sup>42</sup> DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACIÓN pronóstico de escurrimiento de caudales año 2011/12

El conocimiento de la acumulación nival y la evolución climática más probable, son factores determinantes para estimar la cantidad de agua disponible y la oportunidad de su escurrimiento, aspectos centrales en la planificación y gestión de los sistemas hídricos de la región.

Generalmente en la primera quincena de septiembre comienza el proceso de fusión, al producirse un pequeño pero paulatino ascenso de la temperatura en la alta cordillera. Con lo que se arriba a la segunda quincena de septiembre con una ocurrencia de nevadas muy escasas y con una fusión acelerada.

La acumulación nival observada en el frente cordillerano hasta el mes de septiembre de 2011, entre los paralelos 30° y 36° de latitud Sur, se ha caracterizado como una temporada **Seca** en todas las cuencas de los ríos de la Provincia.

### **Clasificación de Años Hidrológicos según el Departamento General de Irrigación**

CUADRO N° 6

CRITERIO	
EXTRAORDINARIO	pronóstico superior a un +35% de la media histórica
RICO	pronóstico comprendido a un +15% y un 35% de la media histórica
MEDIANAMENTE RICO	pronóstico comprendido a un +5% y un 15% de la media histórica
MEDIO	pronóstico comprendido a un +5% y un -5% de la media histórica
MEDIANAMENTE POBRE	pronóstico comprendido a un -5% y un -15% de la media histórica
POBRE	pronóstico comprendido a un -15% y un -35% de la media histórica
SECO	pronóstico inferior a un -35% de la media histórica

### **Pronóstico de Derrame Anual en los Ríos de la Provincia de Mendoza**

En general, los volúmenes a escurrir en todos los ríos de la provincia de Mendoza, se encuentran por debajo de las medias históricas, con porcentajes menores al 60% de las mismas.

Esto está en concordancia con las características de las nevadas del invierno 2011, las que comenzaron débilmente en el mes de mayo, continuaron con cierta intensidad en junio, disminuyeron levemente en julio, tuvieron mayor intensidad y mayor frecuencia en agosto, para completar la temporada en el mes de septiembre, con tormentas cortas, de muy poco aporte de nieve al inicio del mes y prácticamente nulo en el resto del mes.

CUADRO N° 7

Río	Pronóstico 2011 – 2012		Histórico		
	[ hm <sup>3</sup> ]	Año Hidrológico	Mínimo	Medio	Máximo
			[ hm <sup>3</sup> ]	[ hm <sup>3</sup> ]	[ hm <sup>3</sup> ]
Mendoza	870	Seco	730	1 446	2 968
Tunuyán	540	Seco	495	924	1 738
Diamante	650	Seco	520	1 111	2 293
Atuel	690	Seco	607	1 113	2 149
Malargüe	180	Seco	164	337	655
Grande	2 000	Seco	1 311	3 561	6 383

Por lo tanto, la presente temporada resulta de muy difícil pronóstico.

### 2.3. Análisis de la cuenca Norte Río Mendoza <sup>43</sup>

El Río Mendoza presenta un régimen nivo-glacial, en el que aproximadamente el 85% de sus caudales promedio tienen su génesis en el derretimiento nival estacional (41.68 m<sup>3</sup>/seg) y el 15% restante es proveniente del derretimiento glacial y aportes pluviales (7.36 m<sup>3</sup>/seg). Sin embargo en los últimos 50 años se detecta un retroceso del 40% de los cuerpos de hielo y glaciares, aunque la mayor variabilidad se produce en la cantidad de precipitaciones niveas en ciclos de 5 a 7 años, asociados al fenómeno global del Niño y la Niña. En este escenario deben adoptarse a nivel energético los Indicadores de la Variabilidad Climática Global (IVCG), como por ejemplo las temperaturas medias mensuales de la superficie del mar, Índice de Oscilación del Sur, Oscilación del Atlántico Norte, (Departamento General de Irrigación, 2005).

En el Río Mendoza predomina el uso agrícola bajo riego (85,98%) dentro de los usos consuntivos (aquellos que no vuelven inmediatamente al ciclo del agua), predominando la vid y frutales con más de las 2/3 partes de todos los cultivos, aunque es muy importante el aumento de los usos recreativos y el abastecimiento de población que en los últimos 20 años se han duplicado. Existe una alta tasa de crecimiento urbano en las zonas productivas de la Cuenca del Río Mendoza (3,3% anual) que demandan importantes consumos. En el año hidrológico 2004-2005 una hectárea de terreno con derecho de riego en el Río Mendoza consumió anualmente 11.046 m<sup>3</sup> contra 37.800 m<sup>3</sup> de la una hectárea urbanizada, considerando en ambos casos las ineficiencias de conducción existentes.

<sup>43</sup> ABRAHAM, ABAD, LORA BORRERO, SALOMÓN, SÁNCHEZ y SORIA, “Caracterización y valoración hidrológica de la cuenca del río Mendoza mediante elaboración de modelo conceptual de evaluación.” Año 2007.

La infraestructura hídrica en el Río Mendoza cuenta con diversos trayectos y sectores con distintos aprovechamientos y demandas, presentando una estructura consolidada y deficitaria que requiere importantes transformaciones para hacerla extensiva y funcional a la totalidad de la cuenca.

El sistema del Río Mendoza cuenta en su Tramo Superior con marcado déficit de infraestructura para lograr un aprovechamiento integral de los recursos hídricos, ya que solo un dique regulador, Potrerillos, permite controlar y operar menos de una tercera parte del volumen anual promedio escurrido (450 hm<sup>3</sup>). Esta situación si bien posibilita aumentar la garantía y efectuar una regulación interanual y mitigar el déficit estacional en años con moderado escurrimiento, no permite contar con disponibilidad hídrica en años secos siendo limitada su capacidad operativa si no se ejecutan los embalses complementarios en la cuenca para un manejo plurianual.

No se cuenta con infraestructura de captación y conducción independiente para el Abastecimiento de Población Humana del Gran Mendoza (Aguas Mendocinas y Municipios), siendo muy precaria el abastecimiento cuando no opera el Dique Cipolletti por desarenos u otras situaciones y colapsado para satisfacer la actual demanda de los servicios de agua corriente.

El Canal Primario Cacique Guaymallén tiene un recorrido de 36 Km y solo están revestidos 16 Km. Los tramos revestidos se alternan con sectores construidos en terreno natural, por lo que su capacidad de conducción de riego se limita a 50 m<sup>3</sup>/seg. en las épocas de máxima demanda. No obstante teniendo en cuenta su sección hidráulica, se llegan a conducir y evacuar caudales torrenciales de origen pluvial superiores a 200 m<sup>3</sup>/seg. que ponen en riesgo su funcionamiento y afectan a usuarios de riego y propiedades contiguas.

El Canal Cacique Guaymallén que es uno de los cauces más antiguos e importantes de la región presenta graves problemas ya que se encuentra totalmente colapsado y posee factibilidad de recibir caudales torrenciales.

### ***2.3.1. Distribución del agua***

El agua que recibimos en el Gran Mendoza proviene de dos fuentes principales, la primera toma es en la Planta Potabilizadora Potrerillos, Luján de Cuyo, del Río Blanco, donde el agua es entubada y enviada a la Planta Potabilizadora Alto Godoy, en el Parque General San Martín, para ser distribuida a Ciudad, Las Heras y Guaymallén. Al ser escaso el caudal que recibe para poder abastecer a toda la población es necesario una segunda fuente de aprovisionamiento, esta se toma del Río Mendoza, que se canaliza en el Dique Cipolletti a través del Canal Cacique Guaymallén. Luego de más de 20 km. de recorrido el agua llega Alto Godoy a través del Canal E. Civit, el cual se encuentra con un altísimo nivel de contaminación debido a que los canales se encuentran descubiertos y en muchas

oportunidades son utilizados para arrojar basura y otros residuos tóxicos como en año 2010 que se encontró mercurio en el agua arrojado por una fábrica en el Canal Cacique Guaymallén, en la localidad de Carrodilla (diario Los Andes 17/04/10). Dicha agua entra en la planta Alto Godoy, es potabilizada y distribuida.

El Canal Cacique Guaymallén, también suministra de agua a la Planta Potabilizadora Benegas, ubicada en Benegas, Godoy Cruz, la cual abastece a la mayor parte del Departamento y también a parte del Departamento de Guaymallén.

Las Plantas Potabilizadoras Luján 1 y Luján 2 toman sus aguas del Río Mendoza a través del Dique Cipolletti, abasteciendo al Departamento Luján de Cuyo y parte de Maipú.

Resumiendo, el oasis norte de la Provincia de Mendoza se abastece de dos ríos el Blanco y principalmente del Río Mendoza. Existen actualmente cuatro plantas potabilizadoras, Potrerillos, Luján 1 y 2, Benegas y Alto Godoy, que abastecen principalmente a los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú.

### ***2.3.2. Dique Potrerillos***

El dique embalse Potrerillos, se confunde con la historia política y económica de Mendoza, a lo largo de buena parte del siglo XX. El objetivo de esta obra es la de regular el río Mendoza, y mejorar el aprovechamiento del agua, tanto para riego como para consumo humano y hasta generación de energía hidroeléctrica.

Lo que es realmente importante entender es que la construcción de Potrerillos en si misma no solucionará los graves problemas de mala utilización del recurso hídrico mendocino. Para que la solución sea integral, aparte de los beneficios del dique hay que asegurar la mejora en los sistemas de transporte, esto es la impermeabilización de los canales, como mínimo, mejorar la administración del sistema y mejorar la administración dentro de los mismos campos. Está medido que sólo se utiliza el 30% del agua disponible, ya que el resto se pierde por infiltración y evaporación. La infiltración, en algunos casos alimenta los acuíferos subterráneos útiles, pero en otros casos contribuye a alimentar napas salinizadas y agudizar el problema en muchos sectores. La parte más importante será la posibilidad de asegurar volúmenes de agua para poder abastecer de forma equilibrada los requerimientos del sector agrícola y las demandas de la población. En este sentido, la provincia tiene un déficit importante en materia de legislación, que regule la planificación urbana. Este es un dato crítico, porque el oasis norte está llegando a un punto de saturación y ninguna autoridad quiere meterse a tratar el asunto, del que dependerá la calidad de vida de población en los próximos años.

Un tema que ha merecido gran debate es de las aguas claras. Se llaman así las aguas que no contienen sólidos en suspensión. Típicamente son aguas claras las aguas subterráneas. Las aguas que bajan de la cordillera vienen con gran materia de arrastre. En este momento esos sedimentos quedan retenidos sobre el lecho de los cauces y los hacen bastante impermeables, evitando una parte de la infiltración. Pero este efecto lo produce también dentro de las fincas, donde estos depósitos forman barreras impermeables que no facilitan la alimentación de la planta y exigen mayor tiempo de retención, pero no aseguran una buena alimentación, agravando los costos de reparación permanente de los canales internos de riego. Estas aguas, al ser retenidas por el dique dejarán de llevar sedimentos, lo que facilitará la modernización de los sistemas de riego presurizados, que será indispensable incorporar en todas las explotaciones agrícolas, pero también provocará la filtración de agua en canales no revestidos, aumentando así el derroche del recurso.

Hacia el futuro, la prioridad será una legislación que ordene la expansión del área urbana y proteja el sector agrícola a fin de garantizar el equilibrio dentro del oasis. De la misma manera será muy importante el desarrollo del plan de obras que el Departamento General de Irrigación ha planificado para rediseñar los canales de riego (muchos han quedado atrapados en zonas urbanas), apurando el revestimiento de canales y, en lo posible, su entubamiento para evitar la infiltración, la evaporación y la contaminación de los mismos. En este caso será muy importante valorar las experiencias que se realizarán en todos los oasis de la provincia, porque el aprovechamiento racional de las aguas es una necesidad que debe hacerse entre todos. No obstante, nada será posible si antes no se define un modelo de planificación urbana, que en un desierto convertido en oasis no puede quedar librado a los intereses individuales, ya que lo que está en juego es el bien común. De igual manera se deberá trabajar para implementar modernos sistemas de administración del agua dentro de las mismas propiedades, con el fin de un uso mucho más racional de ésta. Las guerras del futuro serán por el agua, y los que mejor tengan administrado el recurso serán los que podrán tener asegurado su mejor desarrollo. Los expertos aseguran que con sistemas más racionales y cuidados de almacenamiento, transporte y administración del agua, Mendoza podría llegar a duplicar la superficie sembrada sólo en el oasis norte, potenciando la producción de alimentos, que será uno de los factores críticos de la población mundial.

### **Ventajas de la obra**

- Incremento del 30% el volumen de agua para riego agrícola
- Aumento producción de agua potable a 12 m<sup>3</sup>/seg. contra los 10m<sup>3</sup>/seg. anteriores a la obra.
- Mejora la disponibilidad del recurso hídrico del río Mendoza, permitiendo almacenar el magro caudal invernal y de comienzos de primavera, para mejorar el requerimiento de agua para riego, especialmente en los meses de setiembre y octubre en que el río Mendoza registra todavía un

bajo caudal. Es decir regulará el caudal del río, a fin de poder disponer del recurso hídrico en la forma más eficiente.

- Importante mejoría en el aspecto hidroeléctrico al aumentar la potencia de las centrales Cacheuta y Álvarez Condarco
- Usos alternativos del espejo de agua, como por ejemplo las actividades deportivas sin motor, pesca, balnearios, campings etc. Para aprovechar la belleza del paisaje.

### **Los impactos del dique Potrerillo**<sup>44</sup>

El cambio estructural que introdujo la construcción del dique de Potrerillos, produjo y produce una serie de impactos en el sistema hídrico e hidrogeológico. La mayoría son efecto de las aguas claras.

“La presencia del dique implica una serie de importantes cambios en diferentes zonas” aseguró Armando Llop. Entre las consecuencias más impactantes, sobresale el aumento de dotación superficial en los meses de primavera y la reducción en los meses de verano.

Esto se traduce como un drástico aumento de la recarga del acuífero. “La eficiencia de uso del agua en riego caerá por debajo del 30% actual, ya que de los 4.910 km. de canales aguas abajo, menos del 3% se encuentran impermeabilizados” enfatizó el profesional.

Dada la situación, el director del Centro de Economía, Legislación y Administración del Agua del INA dijo que “será necesario invertir en el sistema de drenaje, rehabilitando lo existente, asignando suficientes recursos para la operación y expansión del sistema”.

Según Llop, sin embargo, “la multitud de inconvenientes desatadas con la construcción del dique Potrerillos, todavía no ha sido entendida por la Administración del Agua”.

Afirmó con dureza que “sólo una gestión miope puede ignorar los impactos mencionados, y solo una gestión perversa puede aprovecharlos para justificar indebidas concesiones. Una Gestión Integral del Agua, que complementa el recurso superficial con el subterráneo, es la gran deuda de la gestión del agua mendocina”.

“Claramente, el grueso de los problemas asociados a períodos secos (o abundantes) ocurren como consecuencia de la falta de una adecuada gestión del agua”, concluyó.

---

<sup>44</sup> Diario Los Andes, Suplemento Fincas 14/01/2012

### 3. CONCIENTIZACION

Alrededor del planeta, 1.600 millones de personas no cuentan con agua potable, 400 millones no tienen alcantarillado, y ocho millones mueren cada año por padecimientos relacionados con el suministro hídrico. Para el año 2025, se prevé que 1.800 millones de personas vivirán en regiones de sequía absoluta.

En la Argentina, unos ocho millones carecen de suministro de agua de red pública, y alrededor de 20 millones de personas no tienen servicio de cloacas. Además, en la actualidad, 2,5 millones de personas corren riesgo de consumir agua con una concentración de arsénico superior a 50 ppm (partes por millón).

#### ¿Qué puede hacer cada uno en su hogar para cooperar?

El siguiente es un listado brindado por un grupo de expertos. Todas estas opciones y acciones están a nuestro alcance. En cada actividad, en cada rincón del lugar donde vivimos, una pequeña modificación en los hábitos, puede cambiar el futuro del planeta.

#### En el jardín o en el patio

- Procurar lavar el auto con un solo balde, ya que así ahorramos más de 300 litros de agua en cada lavada.
- El horario de riego influye en el ahorro de agua. Si tenemos jardín, o plantas en la ventana o balcón, regarlos por la tarde o noche para evitar que el agua se evapore muy rápido debido al calor.
- En época de sequía no es necesario regar el pasto que se puso amarillo, porque no está muerto, sólo inactivo. Al regresar las lluvias volverá su verdor.
- Los cortes de césped no se deben hacerlos al ras. La altura conveniente es entre 5 y 8 cm. Así, las raíces se mantienen sanas y se retiene la humedad..
- Comprar plantas nativas, están mejor adaptadas al clima, y necesitan entonces una menor cantidad de agua.
- Limpiar el patio o garaje con escoba y un balde de agua. No usar la manguera.

#### Tener en cuenta

- Consumir productos que no promuevan la tala indiscriminada de árboles y bosques, ya que ellos son los que retienen y conservan el agua que necesitamos.

- Uso de lavarropas. Reunir toda la ropa que puedas. Utilizar el lavarropas sólo con cargas completas para no desperdiciar agua. Hay además modelos que permiten usar menos líquido.
- Otro dato: no usar sólo la fuerza del agua para lavar, porque se precisara más de ella. Mejor un poco de esfuerzo con cepillos y trapos para eliminar la suciedad, y así ahorrar líquido vital.
- ¿abrir el agua y esperar a que salga caliente? Que haya siempre un balde cerca. Allí se puede recoger el agua fría que sale primero y luego usarla para regar, lavar o limpiar.
- Evitar pérdidas y goteras de todos los grifos y canillas.
- Algunos hoteles ofrecen la opción de no cambiar las sábanas y toallas cada noche, justamente para ahorrar agua.

### **No contaminar también es ahorrar**

Un gran porcentaje del agua que se extrae en Mendoza para uso humano está contaminada. Para que la grave situación no empeore, y se pueda llevar a cabo una mejor política de saneamiento, consideremos las siguientes claves:

- No verter en el inodoro o por el drenaje nafta, ácidos o solventes. El agua se envenena, así como las especies que viven en ella.
- Biodegradable significa que un producto es capaz de degradarse por acción biológica. Esto quiere decir que el tiempo y las reacciones químicas de esa sustancia son favorables al medio ambiente. De utilizar un producto biodegradable, usarás menos agua para enjuagar. Además, éstos no contienen fosfatos, sustancias muy contaminantes. Leer las etiquetas y asegurarse de que el producto sea biodegradable.
- No uses fertilizantes artificiales para el pasto, ya que necesitarás más agua si crece demasiado. Además, estos productos envenenan la tierra y el agua, y matan la flora y la fauna del lugar.

### **En el baño el mayor de los cuidados**

El mayor derrochador de agua en las casas es generalmente el inodoro. Cada vez que se oprime el botón, se pierden hasta 10 litros de agua. ¿Cómo ahorrar? Hay países donde ya cuentan con 2 botones de descarga, uno de media y el otro de descarga completa.

Al lavarse los dientes, usar un vaso de agua: con la mitad del líquido enjuagarse la boca y con lo que sobra, el cepillo. Así se logra ahorrar más de 60 litros por día.

No dejar el agua correr en el lavado de manos o cara. Poner un tapón y llenar la pileta sólo con el agua que se utilizará.

### **Datos curiosos para respetar aún más el uso del agua**

Sin agua, las personas no podríamos comer, porque no podríamos mojar los alimentos con saliva. Tampoco podríamos respirar sin tener humedad en los pulmones. Además, la sangre no llevaría los nutrientes donde el organismo los necesita.

Se necesitan cerca de 23 litros de agua para cosechar una sola porción de lechuga. Para una porción de carne vacuna, se requieren más de 9.000 litros.

Fabricar la edición del domingo de un diario promedio requiere alrededor de 568 litros de agua.

¿Qué tiene que ver el agua con una bicicleta? Se necesitan 1.817 litros de este líquido para producir el acero que se utilizará en su fabricación.

Una lámpara fluorescente contiene sólo 0,01 por ciento de su peso en mercurio, sin embargo, puede contaminar 30.000 litros de agua.

Para hacer crecer una tonelada de trigo, se necesitan 1.000 toneladas de agua.

Para poder obtener un litro de combustible a partir del petróleo, se pueden necesitar hasta 10 litros de agua.

Cultivar la comida diaria de un adulto promedio requiere de 24.400 litros de agua.

Para fabricar un juego de llantas se necesitan 7.853 litros de agua.

Cuando estamos deshidratados en un 4,3 por ciento, nuestro desempeño físico se reduce 22 por ciento.

Si el cuerpo pierde de 3 a 5 por ciento de agua, es posible sufrir dolores de cabeza, náuseas y mareos. La pérdida del 7 por ciento puede causar alucinaciones y pérdida de la conciencia.

*AGUA-YA* concientiza a sus clientes en el uso racional y responsable del agua, en cada uno de los servicios que presta la empresa existe una forma eficiente en el uso del agua.

- En el llenado de piscinas: mantener el agua siempre con cloro, realizar la limpieza periódicamente, de esta manera los clientes podrán mantener el agua de una temporada a otra.

- En el riego: los horarios en los que la temperatura es menor de manera de evitar pérdida de agua por evaporación.
- En los alquileres de equipos para almacenar agua, se verifica de que los tanques no tengan ninguna filtración.
- Todos lo tanques que trasladan agua potable se encuentran desinfectados, para evitar pérdidas por contaminación. Además son herméticos y no pierden caudal durante el traslado.
- La empresa concientiza sobre el derroche de agua e informa a los clientes que son pasibles de multas.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Todas las empresas deben relacionarse con su medio ambiente. El aspecto fundamental del entorno de la empresa, es el sector dentro del cual compete. La estructura y características del sector donde debe moverse la empresa, determina las condiciones en que debe actuar la misma, a las posibilidades estratégicas que debe aprovechar.

En síntesis, el objetivo es encontrar una posición en relación a los competidores en el sector industrial en que se mueve la empresa, y que le permita defenderse de éstos o bien tratar de incluirlos a su favor, pero para lo cual se requiere investigar exhaustivamente cómo se encuentran las fuerzas alrededor de la firma en cuestión.

Se define el sector industrial como grupo de empresas que producen productos que son sustitutos o cercanos entre sí.<sup>45</sup>

Se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para el estudio de este punto.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo de capital invertido.

Esta enumeración nos refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Por lo tanto, todos los componentes en un sector industrial son competidores y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría dominarse si se conocieran en mayor grado todos los competidores por simples y menos importantes que a veces nos puedan parecer.

Las cinco fuerzas competitivas son: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de compradores, poder negociador de proveedores y rivalidad entre actuales competidores.

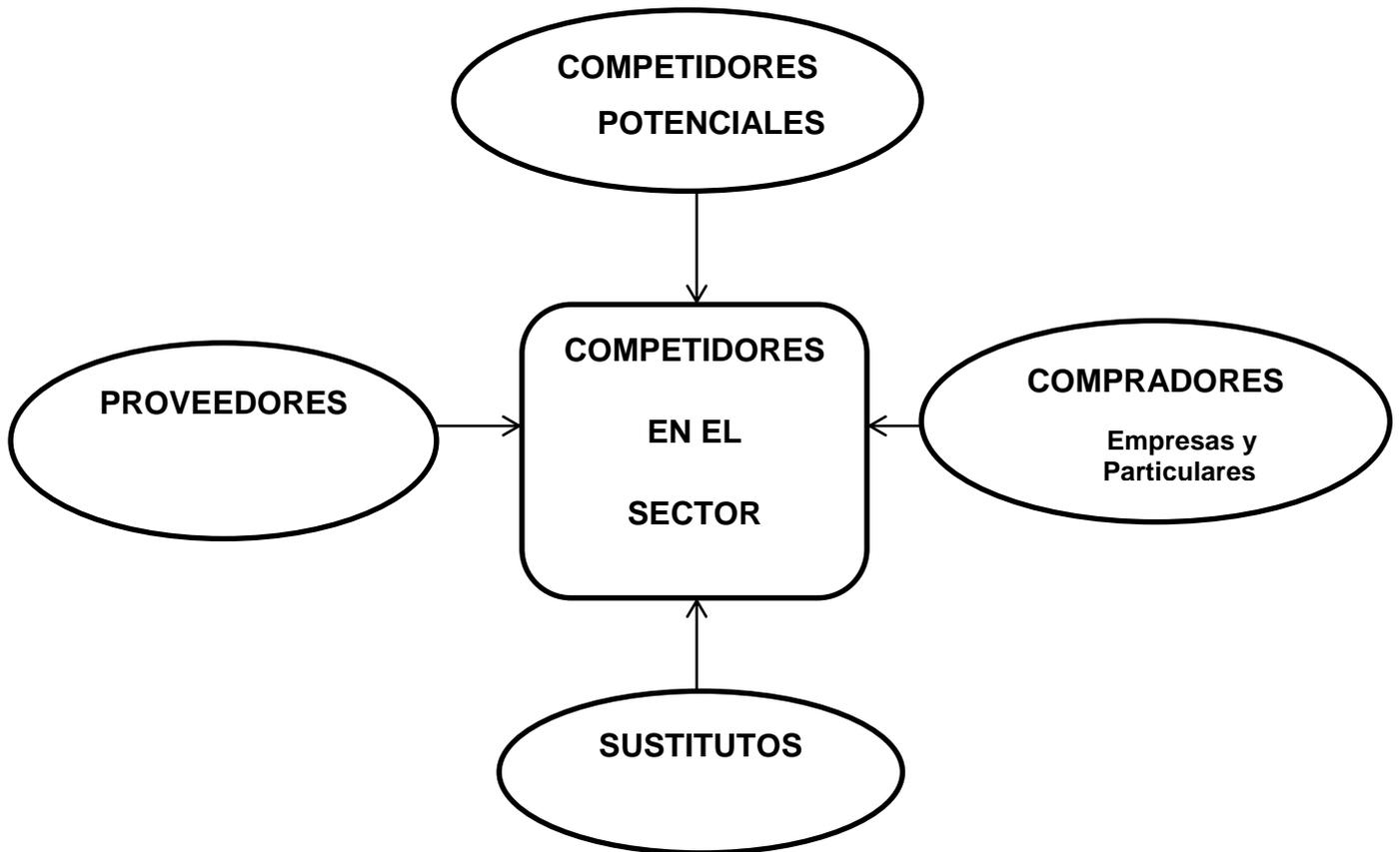
---

<sup>45</sup> PORTER Michael, (1992) "Estrategia Competitiva" CECSA Bs. As., pág. 23.

Para una mejor visualización y desarrollo se muestra a posteriori un esquema elaborado por Porter en su libro Estrategia Competitiva.

## 1. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

FIGURA N° 9 <sup>46</sup>



### 1.1. Competidores actuales

La rivalidad de los competidores en este sector no es muy intensa. Una de las formas de competir, puede ser el precio, o bien otra opción es la diferenciación en el servicio, que es lo que realmente puede incidir en la decisión final de los consumidores y a la cual apunta *AGUA-YA*, pero sin dejar de lado estrategias para mantener precios bajos.

<sup>46</sup> *Ibíd*em

La competencia en el sector da origen a manipular el posicionamiento utilizando tácticas tales como: competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía

Como dijimos anteriormente, este es un rubro o negocio nuevo y poco explotado, principalmente por la cantidad de competidores, seguido por el poco conocimiento en la sociedad y teniendo en cuenta el crecimiento futuro del sector.

Este negocio ha empezado a tomar auge en los últimos años, ante el crecimiento de viviendas particulares, con piscinas y jardines, en las zonas de Godoy Cruz, Luján de Cuyo, Maipú, y ante los aumentos de multas y cortes por parte de Aguas Mendocinas y de los municipios frente a los grandes consumos particulares de agua.

Podemos citar al menos dos fuertes competidores para la empresa, que satisfacen una misma necesidad, aprovisionamiento de agua. Además de los dueños de camiones particulares que tratan de satisfacer esta misma:

- **Transportes Fioqueta**
- **Aguas del Challao**

- **Concentración y equilibrio entre los competidores:**

Para el caso de la competencia de la empresa, existe un equilibrio o poca inestabilidad entre los competidores ya que ninguno realiza fuertes acciones estratégicas para obtener ventajas competitivas frente a las demás empresas.

La empresa dentro del sector más adelantada en este punto es *AGUA-YA*.

- **Diferenciación del producto:**

En la medida que la mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, mayor es el esfuerzo que generan las empresas para diferenciarse respecto a los demás competidores, como ser: servicios adicionales, nuevo sabor, tamaño, agregados de calidad, etc.

Para el caso de la competencia de la empresa, algunos competidores han realizado diferenciaciones en sus productos por medio de camiones tanques más grandes, lo que significa mayor cantidad de agua para el cliente en menos tiempo, es decir, un servicio más rápido y a menores costos de transporte, una mayor eficiencia y algunos servicios adicionales como garantías, asesoramientos, mantenimientos, etc.

*AGUA-YA* se diferencia de sus competidores en varios aspectos como por ejemplo, ofreciendo tanques de mayor capacidad ahorrando tiempo y dinero tanto para la empresa como para el cliente; ofrece un servicio personalizado; garantiza la calidad del agua, etc.

- Identificación de la Marca:

El elemento diferenciador por excelencia del producto es su marca. Esta acción estratégica se realiza a través de fuertes campañas publicitarias.

Para el caso de la competencia de la empresa, hay competidores que realizan campañas publicitarias, por medio de diarios, carteles, folletos, etc. Estas campañas son medianamente fuertes y aumentan a comienzos de temporada.

*AGUA-YA* apunta a obtener una ventaja por medio de la diferenciación de su servicio, por consiguiente en el capítulo VI se elaborará una estrategia de diferenciación.

- Costo de Cambio:

Para el caso de la empresa y sus competidores, el principal servicio, aprovisionamiento de agua potable, es un servicio con un costo de cambio alto para el cliente, ya que podría remplazarlo únicamente con la disponibilidad particular del caudal de red domiciliaria, con mayores riesgos, tiempos, etc. Si hacemos referencia al costo de cambio que tiene un cliente de pasar de un proveedor a otro, podríamos decir que no es alto, ya que las acciones estratégicas para obtener ventajas competitivas, dentro del sector, no son muy fuertes actualmente.

*AGUA-YA* trabaja firmemente para establecer ventajas competitivas que puedan ser apreciadas por lo clientes. Con el objetivo de lograr un costo de cambio de proveedor por parte de los consumidores se trabaja en alcanzar y superar las expectativas de los clientes aumentando la calidad del servicio, diferenciándose de la competencia.

## **1.2. Proveedores**

- Número de proveedores importantes:

Cuando existe un gran número de proveedores, las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas.

Para el caso de la empresa el bien fundamental para el negocio es el agua. Dicho bien es ofrecido por escasos proveedores: Aguas Mendocinas, cargaderos municipales (por medio de permisos otorgados), y pozos de agua de particulares. Existen además otros rubros donde encontramos pocos proveedores, como por ejemplo, estaciones de servicios; y otros rubros donde encontramos muchos proveedores, por ejemplo talleres mecánicos, repuestos, etc. Por lo tanto en ciertos casos la empresa se encuentra con un proveedor que tiene un alto poder de negociación, en donde uno se debe adaptar a las condiciones que establezcan; en otros casos el poder de negociación de los proveedores es bajo y uno puede establecer sus condiciones.

- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores:

En el suministro de agua potable, la posibilidad de sustitutos ante los proveedores, son escasos debido a que para llevar a cabo el servicio se necesita del agua misma, es decir, de la venta de agua sin que existan otras posibilidades. Esto hace como dijimos en el punto anterior, menos atractivo el sector y por ende una mayor poder de negociación de los proveedores ante las empresas.

- Diferenciación de los productos de los proveedores:

Para el caso de la empresa, las tres principales fuentes proveedoras de agua potable, las que explicamos anteriormente. Aguas Mendocinas en donde cuenta con la calidad y seguridad en el agua, lo cual implica menor poder de negociación por parte de la empresa, no solo por la garantía y calidad en el agua que vende, sino también por los diferentes puntos en donde se encuentran sus cargaderos y rapidez en su entrega, creando mayores beneficios para la empresa que utiliza el servicio. Para el caso de los cargaderos municipales de agua, existe un mayor poder de negociación por parte de las empresas ya que el agua que venden no es de tan buena calidad. Lo mismo pasa con los cargaderos particulares.

- Costo de cambio de proveedores:

El concepto de indiferenciación del producto, similitud en los niveles en los precios, paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidores del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayor costos de proveedor. Esta situación disminuye el poder de negociación de los proveedores.

Para el caso de los proveedores para la empresa, esta situación solamente se da entre los cargaderos, municipales de agua y los diferentes pozos proveedores de agua, ya que para la situación

de Aguas Mendocinas, no existe similitud con los cargaderos y pozos en los precios, en calidad del agua, en servicio, etc.

*AGUA-YA* a diferencia de sus demás competidores goza de una fuente de aprovisionamiento de agua propia, que le permite obtener un alto poder de negociación con los proveedores. En cambio, sus competidores deben tratar con Aguas Mendocinas para la obtención del agua que van a suministrar, debiendo abonar el importe de la misma, por consecuente su poder de negociación con el proveedor, Aguas Mendocinas, es bajo.

### **1.3. Amenaza de nuevos competidores**

Si un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran participar. Es obvio que los competidores actuales tratarán de desalentar a los potenciales integrantes a través de barreras creadas por ellos mismos o barreras específicas del sector.

Este sector al ser atractivo, por sus pocos competidores existentes, por la posibilidad de crecimiento del mercado, por sus márgenes, etc., estará siempre expuesto al ingreso de nuevos competidores.

La amenaza de ingreso en un sector depende de las “barreras para el ingreso” que son:

- Economías de escala

Se refiere a las reducciones en los costos unitarios de un producto u operación, en tanto que aumente el volumen absoluto por período. Las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, investigación y desarrollo de mercadotecnia.

Para el caso de la empresa los costos unitarios por cada servicio disminuyen al aumentar la cantidad, hasta permanecer constante en un punto.

- Diferenciación del producto:

Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva en la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias de producto o sencillamente por ser el primero en el sector.

La diferenciación como servicio en la que se hace hincapié está, no solamente basada en el servicio en sí (tiempo de respuesta, capacidad del personal, etc.) sino también en los elementos y

materiales con los que se realiza ese servicio. La permanente comprobación de la veracidad de los mismos está a disposición de los clientes cada vez que ellos lo requieran.

La diferenciación crea una barrera de ingreso, obligando a los que participan en el sector a realizar grandes esfuerzos para establecerse y lograr un verdadero elemento de diferenciación. *AGUA-YA* como se ha visto anteriormente pretende establecerse en un nicho y ser identificado en el mercado por un tipo de servicio diferente, tanto a los clientes particulares como a empresas.

Los competidores del sector no le dan la importancia que merece el tema de la marca del producto o empresa ya que trabajan en forma esporádica, sin realizar nuevas inversiones, sin preocuparse en realizar cada vez mejor el servicio al cliente, etc., lo que induce a motivar el ingreso de nuevos competidores.

- Requisitos de capital

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere de capital para publicidad hasta hacer conocer a la nueva empresa, o bien capital para investigación y desarrollo. El capital no solamente es necesario para instalaciones sino además para: capacitación del personal, crédito a clientes, inventarios, cubrir pérdidas iniciales, entre otras. En este sector, aquellos competidores que deseen entrar en el mercado, deberán contar como mínimo con camiones tanques, bombas, mangueras, fuentes de abastecimiento de agua, permisos, conocimientos y capacidades para poder brindar el servicio y satisfacer las necesidades, además del capital necesario para la publicidad.

- Acceso a nueva tecnología

Si la industria es sofisticada en cuanto a los parámetros descritos anteriormente y requiere de tecnología de punta, normalmente disponible en países o limitada en cuanto a su disponibilidad, entonces se producen barreras que son muy difíciles de sortear.

En el caso del mercado de la empresa, esto no ocurre ya que la tecnología necesaria para brindar un servicio satisfactorio, no necesariamente debe ser de última generación, ya que camiones, bombas, mangueras y herramientas necesarias pueden tener varios años de uso, mientras cumplan con su objeto. Si bien una nueva tecnología en equipamiento puede lograr mayor diferenciación con los demás competidores, no es necesariamente es una barrera de entrada para los nuevos competidores.

Resumiendo la amenaza de nuevos competidores se puede concluir en que es sumamente importante lograr la fidelidad de los clientes, ya que actualmente y en el futuro habrá una gran cantidad de oferta a disposición del mercado.

#### **1.4. Amenaza de productos sustitutos**

Cuanto más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. La cercanía entre los productos sustitutos se refiere a precios de los productos, funciones básicas que cumplen, cantidad disponible, etc. por ende cuanto menor sea el costo de cambio para el usuario, en tiempos, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor será la posibilidad que él se pase rápidamente de un producto a otro y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo.

En el caso de la empresa, y hablando del servicio de aprovisionamiento de agua, el costo de cambio para el usuario es bajo ya que podría ser remplazado usando el agua de red particular, cuyo costo es excesivamente bajo, donde el metro cúbico de agua le cuesta alrededor de \$1 dependiendo de la zona en donde se encuentre, pero exponiéndose a multas por excesos y derroches.

En síntesis se puede decir que el servicio que ofrece *AGUA-YA*, puede ser sustituido por el común uso de la red de agua potable, pero con la contraprestación de exponerse a multas por exceso de consumo de agua, realizar los trabajos en mayores tiempos y no poder contar con personal capacitado para el asesoramiento.

#### **1.5. Poder de negociación de los compradores**

Los compradores compiten en el sector forzando a la baja de precios, negociando por su calidad superior o mayor servicio, o mayor plazo en las garantías y creando así la competencia entre los integrantes del sector. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial presentan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran son muy pocos diferenciados, lo cual permite encontrar proveedores alternativos, que colocan a una empresa a la par de la otra.

Por lo tanto para la firma, existen compradores o clientes con mayor poder de negociación que otros. Esto se debe a que:

- Existen clientes que necesitan grandes cantidades de agua como son, clubes, clínicas, supermercados, barrios privados, construcciones, etc.
- Existen clientes que contratan el servicio habitualmente.
- Clientes que ofrecen pago en efectivo al terminar el servicio.

### **1.6. Evaluación del atractivo del sector**

El análisis de las fuerzas competitivas de la empresa, nos determina que el atractivo del sector es alto en principio, debido a que existen ciertas variables positivas para la empresa.

Una de ellas son los Competidores Actuales que constituyen un número relativamente bajo, brindando la posibilidad de seguir expandiéndose en el mercado y obtener así un posicionamiento cada vez mayor.

Otra variable positiva para la empresa es su escaso trato con Proveedores debido a las características de su servicio y por la ventaja de poseer una fuente propia de abastecimiento. Para el caso de la competencia, los proveedores, constituyen una amenaza debido a sus políticas de cobranza y horarios, los que tiende hacer menos atractivo el sector.

La inexistencia de un servicio Sustituto al suministro de agua en grandes cantidades, por medio de camiones tanques, hace más atractivo el sector, lo que implica la posibilidad de nuevos competidores al sector.

A su vez, también existen variables no muy positivas para la empresa, como ser el posible ingreso de Nuevos Competidores, por ser un sector de pocos competidores, por la posibilidad de crecimiento en el mercado, por sus costos, por las accesibles barreras de ingreso, etc. *AGUA-YA*, al tener conocimiento de esta posible amenaza, se preocupa por ser cada día una empresa más eficiente, es decir prestando un servicio cada vez más completo y satisfactorio a una clientela en expansión, realizando las adecuadas inversiones en tecnología y capacitando a su personal, a fin de poder desalentar a nuevos competidores.

Otra variable influyente, es el Poder de Negociación de los Compradores, que exigen cada vez mayores servicios, garantías, precios, etc., por las grandes demandas de agua que solicitan, debiendo las empresas reducir sus precios o aumentar la calidad del servicio a fin de poder competir con los demás proveedores, para satisfacerlos.

## 2. ANALISIS FODA

La matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una de las herramientas metodológicas que permite planificar estratégicamente la manera en que la organización deberá adaptarse a los cambios ambientales.

Servirá para escoger, de forma muy sintética, un determinado número de acciones estratégicas, que podrán ser defensivas, ofensivas, de supervivencia o de nueva orientación. Existen distintas combinaciones distintas entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.<sup>47</sup>

Dentro de este análisis interno es necesario explicar, como datos básicos

- **Debilidades:** quedan definidas como aquellos estrangulamientos u obstáculos que mientras no se eliminan, coartan el desarrollo de otros presumibles puntos fuertes, al mismo que ayudan a resquebrajas el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras actividades.
- **Amenazas:** se pueden considerar como aquellos eventos de ambiente externo a la empresa que son previsibles y aunque así fuesen, dificultarían en gran medida a que pudieran cumplirse los objetivos.
- **Fortalezas:** explican aquellos signos, recursos tanto humanos como económicos y financieros, organización, área de negocios, etc., que dentro del contexto interno de la empresa pueden presentar un liderazgo.
- **Oportunidades:** explican aquellas posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para sí o a las que puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que se consiguen, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios.

La matriz se confecciona de la siguiente manera:

Variables internas:

Fortalezas y debilidades

Variables externas:

Oportunidades y amenazas

---

<sup>47</sup> ABASCAL ROJAS Francisco, (1996) “Cómo se hace un Plan Estratégico”, ed. ESIC, Madrid, pág. 87.

CUADRO N° 8

		VARIABLES INTERNAS	
		Fortalezas	Debilidades
VARIABLES EXTERNAS	Oportunidades	Aprovechar	Transformar
	Amenazas	Oponer	Evitar

De esta matriz surgen cuatro posibles combinaciones

**FO** aprovechar las oportunidades que surgen del medio externo por medio de las fortalezas que la empresa posee.

**FA** oponer las fortalezas que posee la empresa a las amenazas que surgen del medio externo.

**DO** transformar las debilidades de la empresa utilizando las oportunidades que surgen en el exterior.

**DA** evitar que las amenazas externas golpeen lo menos posible a la empresa.

## 2.1. Determinación de oportunidades y amenazas para *AGUA-YA*

### 2.1.1. *Matriz de impactos*

Una forma de trabajar prospectivamente, es utilizando la técnica de escenarios. Un escenario es un conjunto de variables que para una situación poseen un nivel de valor y un grado de probabilidad de ocurrencia. En otra alternativa esas variables pueden tener otro nivel de impacto o diferente probabilidad de ocurrencia. Cuando se refiere al nivel de impacto se está pensando en la magnitud o importancia o influencia que esa variable tiene.

Dicho de otra forma, esa variable tiene un impacto alto o bajo en el accionar de la compañía.

Si una variable produce con su variación un impacto en el accionar de la compañía, este impacto puede ser positivo o negativo para su accionar. Si se produce esa alternativa y el impacto genera en el plan un efecto positivo, será una **oportunidad** que demandará el futuro y que se deberá *aprovechar* si se dispone de alguna **fortaleza** en la estructura empresaria.

Por El contrario, si esa variable en ese escenario produce un impacto negativo en el accionar, será una luz roja que indicará las **amenazas** que vendrán en el futuro. Si esa amenaza impacta en alguna **debilidad** de la estructura, deberíamos anticiparnos para *neutralizarla*.

Existe una técnica matricial que contempla el análisis de los escenarios, llamada **matriz de impactos**.

Para trabajar con ella se necesita información, por ello se deben determinar cuáles son las variables líderes, estrategias o claves que con su variación producirán grandes impactos en el accionar de la empresa.<sup>48</sup>

### 2.1.2. Oportunidades

#### **O1: Multas por uso abusivo de agua:**

Las multas impuestas por Aguas Mendocinas y municipios ante excesos en el consumo y abusos de agua, favorecen al crecimiento de la empresa, ya que en determinados casos, estos recargos influyen en las decisiones de los clientes, llevándolos a optar por nuestro servicio, especialmente para el caso de llenado de piscinas

---

<sup>48</sup> OSCAR MALFITANO, Cayuela, Re Creando Empresas, Ed. Interoceánicas SA, pág. 81, 1993

CUADRO N° 9

		Grado de Impacto	
		ALTO	BAJO
Probabilidad de ocurrencia	ALTO	- Multas por uso abusivo del agua.	- Crecimiento urbano
	BAJO	- Préstamos para PYMES	- Capacitación y experiencia

### **O2: Préstamos para PYMES:**

El Banco Nación respondiendo a las exigencias del mercado, genera alternativas de crédito conveniente y accesible que permiten desde obtener liquidez inmediata hasta solventar actividades de producción y venta o proyectarse hacia nuevos mercados.

Condiciones especiales para financiar la compra de camiones y remolques, ideales para empresas de transportes.

Destino y Proporción de apoyo: Adquisición de unidades de transporte automotor de carga, nuevas, o km, incluyendo chasis de camiones y remolques (acoplados y semiacoplados), todos de producción nacional, proporción hasta el 70% del valor de compra incluido IVA. Financiado a una tasa del 15% anual.

### **O3: Crecimiento urbano:**

El significativo crecimiento de urbanización en nuestra provincia (tendencia de la gente a alejarse de las ciudades, en especial para el sur del Gran Mendoza, al departamento de Luján de Cuyo

y Maipú) brinda una buena oportunidad a la empresa de seguir creciendo, gracias a su flexible servicio y simple administración, que le permitirá adaptarse rápidamente a ese nuevo mercado potencial que crece día a día.

Todos estos procesos de urbanización tienen al inicio, por lo general, problemas con el agua de distinto índole, como para la construcción, para el propio consumo, riego, etc., lo que crea como dijimos anteriormente una buena oportunidad de crecimiento para la empresa.

#### **O4: Capacitación y experiencia:**

La empresa cuenta con capacitación profesional en la gerencia, además se asesora profesionalmente en determinadas áreas, complementándose con una gran experiencia por parte de los miembros que integran la organización.

La empresa *AGUA-YA* hace 14 años que funciona en el rubro de aprovisionamiento de agua, lo cual ha otorgado a su personal, experiencia y conocimientos referidos a la forma más eficiente y completa para satisfacer las necesidades de los clientes.

A su vez, la empresa es consciente de que debe existir una capacitación permanente entre sus miembros para estar acorde a los cambios del contexto y así, poder obtener los mejores resultados.

Estos cuatro puntos mencionados, los podemos considerar como las OPORTUNIDADES más sobresalientes en el crecimiento de la empresa.

#### **2.1.3. Amenazas**

##### **A1: Desaceleración económica:**

Los cambios en el modelo económico generan gran incertidumbre sobre el futuro de la economía del país. Ajustes económicos, quita de subsidios, restricciones a la compra de dólares, cierre de las importaciones, entre otras disposiciones. Son muchos los cambios en el modelo económico que dan cuenta de cierta incertidumbre sobre el futuro de la economía del país.

La caída del nivel de actividad en el primer semestre 2012, para *AGUA-YA*, se puede ver reflejado en comparación del mismo período en 2011, con una disminución del 10% en las ventas semestrales.

Incertidumbre, desaceleración económica y caída en el nivel de actividad es el panorama actual, en el cual la empresa deberá adaptarse y tomar con mucha precaución en sus futuras decisiones

**Grado de Impacto**

		ALTO	BAJO
Probabilidad de ocurrencia	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaceleración económica</li> <li>- Incorporación de nuevos competidores</li> <li>- Dique Potrerillos</li> <li>- Traba a las importaciones</li> <li>- Inflación</li> </ul>	
	BAJO		

**A2: Incorporación de nuevos competidores:**

Como vimos anteriormente sobre el atractivo del sector, pudimos determinar que es un sector atractivo y poco explotado, debido a sus escasos competidores y productos sustitutos, por lo que se encuentra al probable ingreso de nuevos competidores. Esto constituye una verdadera amenaza para la empresa y el sector.

Existen grandes empresas como HORMICON, PALUMBO, CONCREMIX, CONCRETO, que cuentan con la tecnología adecuada para instalarse en el mercado, es por eso que la empresa realiza constantes inversiones para desestimar a los posibles competidores.

**A3: Dique Potrerillos:**

El Dique Potrerillos influye de cierta manera en el mercado de la empresa, ya que entre sus principales objetivos, tiende a incrementar en un 30% el volumen de agua para el agro, permite almacenar el magro caudal invernal y de comienzos de primavera, para mejorar el requerimientos o

necesidades de agua para el riego, especialmente en los meses de agosto y septiembre en que el Río Mendoza registra un bajo caudal, disminuyendo así los posibles cortes de agua.

Asegura una mejor distribución del agua para consumo humano, llegando a lugares donde el recurso es escaso, especialmente en el norte de la provincia. Además por el fenómeno de las aguas claras reducirá las tareas de clarificación y decantación.

#### **A4: Trabas a las importaciones:**

La medida tomada por el gobierno nacional a fin de lograr un superávit comercial, está incidiendo de manera negativa para la empresa. La falta de insumos necesarios para brindar un servicio diferencial ya comprometen a *AGUA-YA*, si bien en algunos casos dichos insumos o repuestos pesados para camiones, pueden ser reemplazados por repuestos de industria nacional, éstos últimos no tienen la misma confiabilidad y durabilidad.

Por lo tanto las trabas a las importaciones son una amenaza importante ya que en algunos casos las unidades (camiones), no pudieron ser reparados por no encontrarse con los repuestos necesarios, inmovilizando el capital de trabajo esencial para ofrecer el servicio y por consiguiente disminuyendo las ventas.

#### **A5: Inflación:**

Es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Si bien la empresa traslada la inflación al precio que pagan los clientes, estos expresan cierto malestar en el incremento del costo del servicio. En otros casos la amenaza es mucho mayor como cuando se realizan licitaciones en las cuales la firma debe respetar el precio establecido en los pliegos, sin posibilidad de aumentos por causa de la inflación, generando disminuciones en las utilidades establecidas en un principio y en ciertos casos trabajando a pérdida hasta cumplir el contrato.

Estas cinco variables representan las AMENAZAS de mayor impacto para la empresa.

## **2.2. Determinación de fortalezas y debilidades**

### **2.2.1. Fortalezas**

#### **F1: Nombre de la empresa reconocido en el sector:**

Funciona hace 14 años y es una de las pioneras en la actividad, el nombre *AGUA-YA* es reconocido dentro del ámbito en donde opera la empresa, y cada vez más personas reconocen a la empresa por su nombre.

También son reconocidos tanto los directivos como los empleados que trabajan incansablemente para satisfacer las exigencias de la clientela. Así la empresa ha logrado a través de los años una fortaleza que los demás competidores no pueden alcanzar.

#### **F2: Ubicación geográfica de la empresa y de su fuente de abastecimiento:**

La ubicación constituye una fortaleza para la empresa ya que se encuentra a poca distancia del mercado con mayor demanda.

Su fuente propia de abastecimiento, que constituye la ventaja principal, se encuentra en Vistalba, Luján de Cuyo, a unos tres kilómetros del mercado potencial de la empresa, Chacras de Coria.

Esta fortaleza constituye a su vez una ventaja competitiva frente al resto de los competidores, porque permite a la empresa además de realizar viajes más cortos, ahorran en tiempo y costos.

#### **F3: Trato con la clientela:**

Otra fortaleza notoria que posee *AGUA-YA* es el trato directo que sus fundadores/dueños ofrecen a los clientes, que va desde una simple consulta a la elaboración y desarrollo de un plan específico. Esto hace que el cliente no se sienta uno más sino que cada uno se sienta importante para la empresa, y como tal es atendido. A diferencia de otros competidores que atienden por medio de encargados, choferes u otras personas.

#### **F4: Flexibilidad y rapidez para responder a los cambios:**

La firma cuenta con una estructura flexible y una administración simple, lo que le permite poder adaptarse rápidamente a los cambios permanentes, tanto los internos, los provenientes de los clientes, del contexto, etc., lo cual se traduce para la empresa como una fortaleza.

A su vez, le permite tomar decisiones más rápidas, que le posibilitará adaptarse velozmente a ese nuevo mercado potencial que crece día a día.

#### **F5: Permanente innovación y creatividad en el servicio:**

*AGUA-YA* trabaja permanentemente para lograr servicios innovadores y creativos, a fin de poder ofrecer cada día un producto y servicios más satisfactorio y completo a sus clientes.

La última temporada *AGUA-YA* brindó un nuevo servicio basado en el alquiler de tanques de 8500 a 20000 litros, llenándolos en forma periódica a través de camiones cisternas, según los requerimientos de cada cliente, abonando ellos un canon semanal, quincenal o mensual. Este servicio le permite al cliente almacenar el agua, pudiendo darle un uso más eficiente, ya sea para consumo, riego o realización de obras.

#### **2.2.2. Debilidades**

##### **D1: Poca planificación de las actividades:**

No se ha logrado instrumentar totalmente la programación de las tareas tanto diarias como a futuro, y esto se debe al carácter del servicio que se presta, en el cual se debe ir satisfaciendo los pedidos y solucionando los problemas de acuerdo al momento en que se van presentando.

##### **D2: Escasos esfuerzos en marketing:**

Una de las debilidades de la empresa son sus pocos esfuerzos en publicidad. Esta debilidad ha ido disminuyendo año tras año, producto del crecimiento sostenido, es decir, aprobando presupuestos mayores de publicidad con el tiempo, equipándose de mejor tecnología con el objeto de poder satisfacer día a día una mayor demanda en forma más eficiente, al ir obteniendo una información más completa sobre el mercado, etc.

Por ejemplo una debilidad de la empresa es que después de 14 años de existencia se incorporó a las páginas amarillas en la guía telefónica, así también recientemente se ha incorporado una página

web de la empresa, perdiendo posibles ventas al no estar registrados los contactos en los sitios más buscados.

### **D3: Falta de capacitación:**

Si bien los dueños de la firma tienen estudios universitarios ninguno de ellos ha realizado cursos en materia de aguas. Los empleados tienen una buena experiencia en el rubro, pero no cursos en mecánica, metalúrgica, uso de equipos complejos, etc.

Esto representa una debilidad que es equilibrada con conocimientos básicos, elaboraciones prueba y error y buena voluntad por parte de los integrantes de la organización.

### **D4: Poca información de mercado:**

La empresa al comenzar a funcionar en este rubro, no contaba con la información necesaria para lograr un adecuado crecimiento. Esta debilidad se tradujo a incrementos de los costos al realizar compras inadecuadas, inversiones innecesarias, falencias en la prestación del servicio, pérdida de clientes, etc.

Si bien esta debilidad sigue presente, se ha ido disminuyendo considerablemente con el pasar de los años y la adquisición de experiencia por parte de los directivos. Los costos por errores evitables pueden ser eliminados tomando decisiones planeadas y consultadas por especialistas.

Estas cuatro variables representan las DEBILIDADES más significativas para la empresa, anunciando a su vez, las estrategias realizadas y las que pretende realizar, a fin de lograr el menor impacto negativo posible.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE MERCADO

El estudio de mercado es una técnica de gran utilidad en nuestros tiempos. Este método para recabar información es vital para todas aquellas empresas que están en contacto directo con los clientes.

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc., cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

Philip Kotler, define la investigación de mercados como *"el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"*<sup>49</sup>

Por lo tanto el análisis de mercado es de gran importancia para la empresa ya que permite obtener información tale como gustos, sugerencias, opiniones y demás características de los clientes que conforman el mercado, con el objeto de mantener los productos y servicios en concordancia con los gustos y necesidades de los clientes.

#### 1. INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN

En primer lugar debemos determinar cuál es la razón de la investigación, qué se quiere conseguir con ella, cuál es su objetivo; por ejemplo, podemos realizar la investigación para hallar una oportunidad de negocio, para ver si nuestro futuro negocio podría ser rentable, para saber si el lanzamiento de un nuevo producto podría tener éxito, para hallar la razón o solución de un problema,

---

<sup>49</sup> KOTLER Philip, (2002) "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", 1ra. Edición, Prentice Hall, pág. 65.

para analizar a la competencia, para pronosticar nuestra demanda, para confirmar una hipótesis, etc. La investigación de mercado para la empresa AGUA-YA se basa en un estudio de fidelidad, tendiente a determinar el grado de compromiso o aceptación del cliente con la marca o empresa, a fin de poder incorporar conocimientos acerca de los gustos, preferencias y sugerencias de sus clientes. Además tendrá como objetivo determinar las zonas con mayores problemas relacionados con el suministro de agua.

## 2. ELABORACION Y REALIZACIÓN

El estudio se basa en una serie de preguntas tendientes a determinar se el cliente quedó satisfecho con el servicio y si lo volvería a contratar. A la hora de elaborar la encuesta también se pensó en obtener información adicional como determinar zonas con problemas de agua, recabar opiniones sobre el servicio, sugerencias, etc., pero sin hacer demasiado extensa la encuesta.

El cuestionario consta de once preguntas realizadas sobre los clientes de la empresa. La encuesta se realizó durante el verano 2011-2012, época de mayor demanda para la empresa. En total se realizaron 50 encuestas.

ENCUESTA N°:

Familia:

Edad:

Sexo:

Dirección:

1- ¿Tiene problemas de agua en su casa?

Sí, ¿Cuáles? No

2- ¿Ha contratado alguna vez el servicio de suministro de agua?

Sí No

3- ¿Qué le pareció el servicio? Donde 5 es excelente y 1 malo

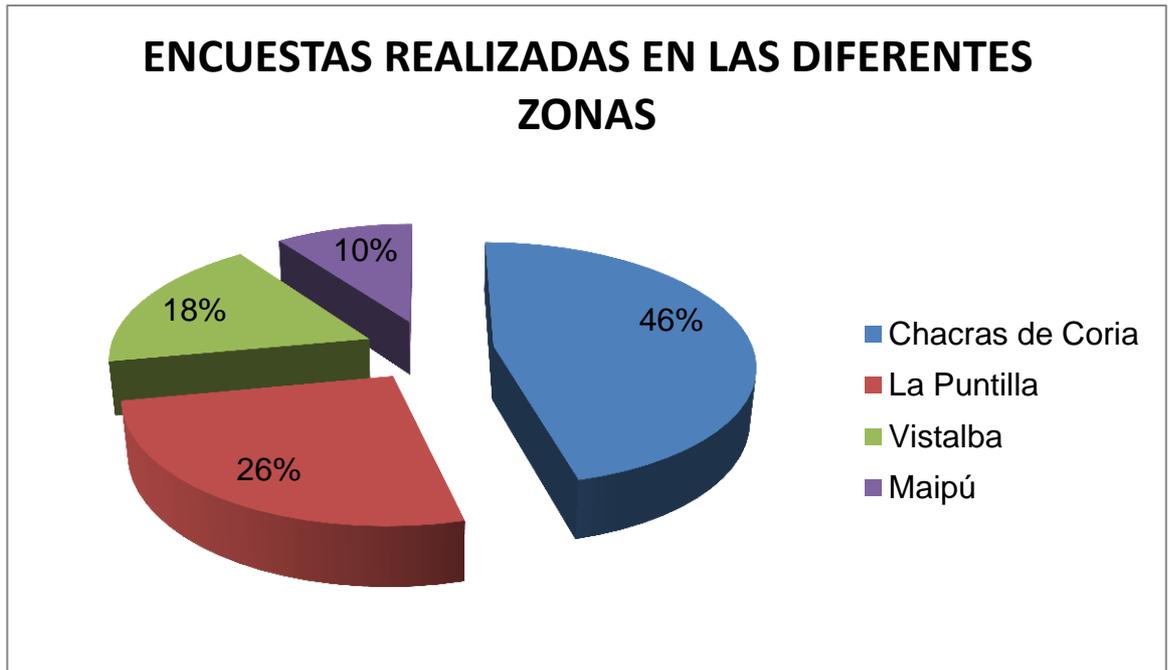
5 4 3 2 1



La familia nos determinará el grado de satisfacción y fidelidad que el cliente tiene con la empresa, permitiéndonos hacer en los próximos servicios al mismo, descuentos, promociones, etc., en caso de que no hubiese quedado conforme.

Para el caso del lugar, las encuestas se realizaron de la siguiente manera:

GRAFICO N° 5



1. ¿Tiene problemas de agua en su casa?

El 57% de los encuestados respondió que no tienen problemas con el agua de su casa, mientras que el 43% contestó que sí.

- De los encuestados en Chacras de Coria (46%), el 60% dijo no tener problemas con su red de agua, mientras que el otro 40% sí.
- El 90% se debe a falta de presión de agua.
- El 10% restante tienen problemas de cortes, falta de conexiones a red pública, falta de agua para riego, etc.
- De los encuestados en La Puntilla (26%), el 74% dijo no tener problemas con el agua, en tanto el 26% sí. De estos últimos, todos ellos coincidieron en la baja presión del agua.

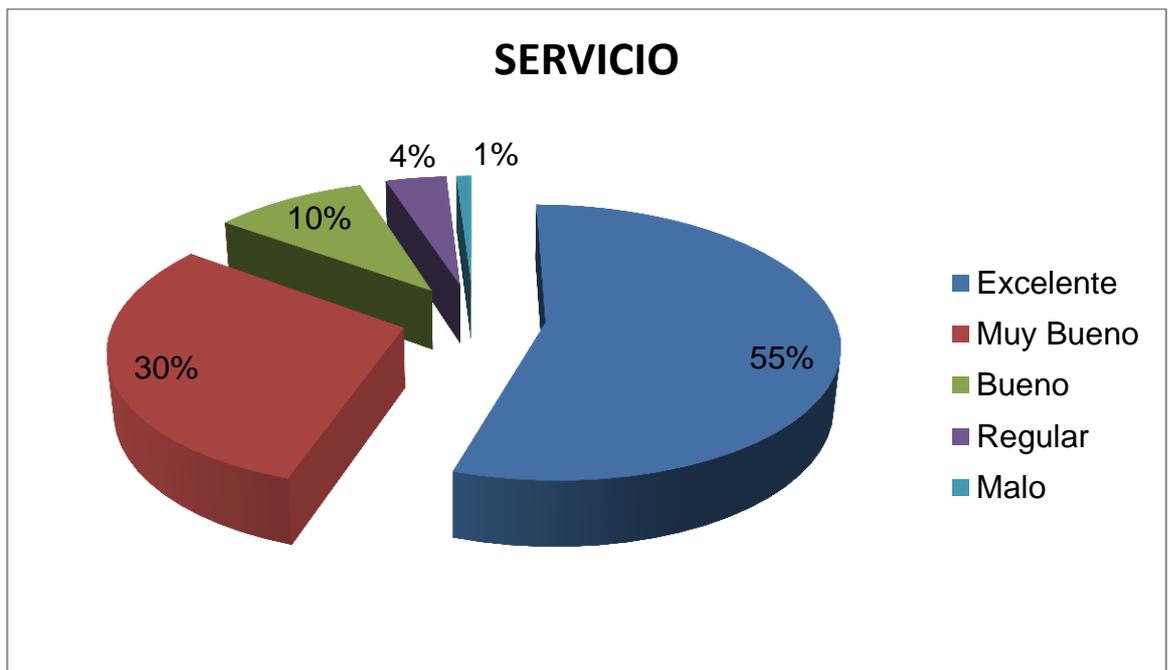
- De los clientes encuestado en Vistalba (18%), el 80% negó tener problemas con el suministro de agua mientras que el 20% restante contestó afirmativamente
- El 55% se debe a la falta de presión
- El 45% falta de agua para riego
  
- De los encuestado en Maipú (10%), el 72% contestó negativamente a los problemas de agua, mientras que el 28% dijo tener algún problema
- El 80% dijo tener problemas con la presión del agua
- El 20% restante dijo tener diversos problemas como cortes de agua, potabilidad del agua

2. ¿Había contratado antes un servicio de suministro de agua para piscinas o riego?

Del total de los encuestados el 75% ya había contratado los servicios de *AGUA-YA*, mientras que el 25% eran nuevos clientes. Al realizar esta pregunta podemos denotar la fidelidad de los clientes que vuelven a solicitar el servicio y la oportunidad de satisfacer las necesidades de los nuevos clientes, y que éstos puedan recomendar el servicio a otros.

3. ¿Qué le pareció el servicio?

GRFICO N° 6



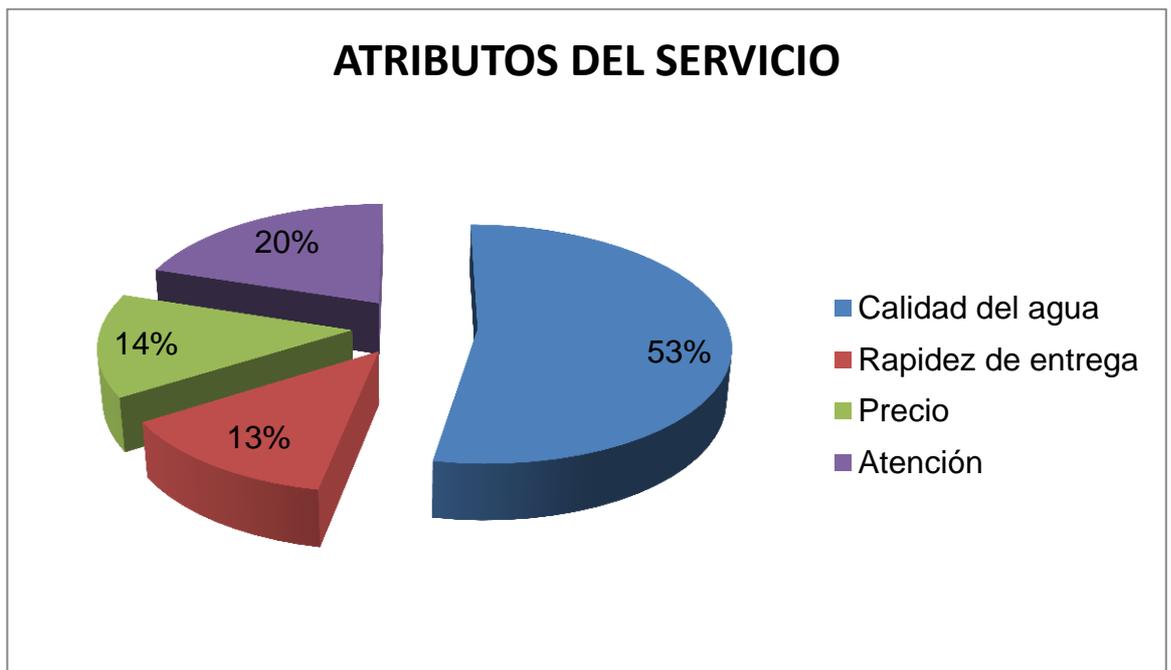
La encuesta arrojó resultados alentadores para la empresa, ya que el 95% de los clientes quedaron conformes con el servicio, y en más de la mitad superaron las expectativas esperadas. Sólo el 5% no quedaron conformes con el servicio, estos clientes fueron identificados y se pudieron detectar fallas como: falta de puntualidad, derrames de agua y fallas en las conexiones de mangueras, ocasionando el malestar de los clientes. En estos casos la empresa realizó descuentos para poder equiparar el descontento y evitar la pérdida de los clientes.

*AGUA-YA* deberá trabajar en el 5% desconforme con el servicio evitando los problemas anteriormente mencionados, realizando mayor capacitación de sus empleados, inversiones necesarias y un mejor plan de logística para poder atender a los clientes en el momento oportuno. Además no deberá descuidar a los clientes satisfechos ni prestarles menos atención, de lo contrario, la empresa deberá apostar a seguir manteniendo la buena imagen que tiene con la mayoría de sus clientes.

#### 4. ¿Qué es lo que más valora del servicio?

Esta pregunta es realizada con el objeto de informar sobre los atributos o características del servicio que más valora o le interesa al cliente. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

GRFICO N° 7



De las respuestas obtenidas por los clientes, podemos ver, que lo que más aprecian o valoran es la calidad del agua (53%). El agua brinda o genera a la empresa una ventaja competitiva de gran importancia frente al resto. Esta ventaja le permite a *AGUA-YA* suministrar agua de primera calidad, en el momento que lo requieran y a un costo menor, lo cual se refleja o traduce en el precio de su servicio. A su vez los competidores de *AGUA-YA* deben extraer el agua de los cargaderos municipales, donde no todos ofrecen agua potable, o bien de Aguas Mendocinas, sin poder disponer cómodamente de horarios y a un costo mayor.

La *calidad* del agua ha sido certificada por organismos como el INTA e ISCAMEN, quienes llevan a cabo los exámenes pertinentes para establecer la calidad del agua. Los resultados obtenidos por estos entes declaran que el agua es potable y apta para el consumo humano. Los resultados son presentados a los clientes que deseen saber de la calidad del agua o necesiten asegurarse de sus componentes en el caso de las clínicas, hospitales y escuelas. Los exámenes están a disposición de quienes lo soliciten.

La segunda característica de mayor interés para los clientes es la *atención* (20%) ya que los empleados tratan a los clientes de forma cordial y educada, además siempre están presentes los Socios/Gerentes, para comenzar con el servicio, ubicando los camiones cisternas en los lugares más convenientes y seguros, corrigiendo fallas en la colocación de los instrumentos de descarga. En el momento de finalizar, son los encargados de realizar la factura correspondiente y de asegurarse que el servicio se termine en óptimas condiciones.

La tercer característica reconocida por los clientes es el *precio* (14%) del servicio, una de las consecuencias del buen precio, es la corta distancia que existe entre la fuente de abastecimiento de la empresa y el mercado donde se encuentra la mayor cantidad de clientes potenciales de la empresa, lo que permite una reducción en los costos de tiempos y de combustible para los rodados.

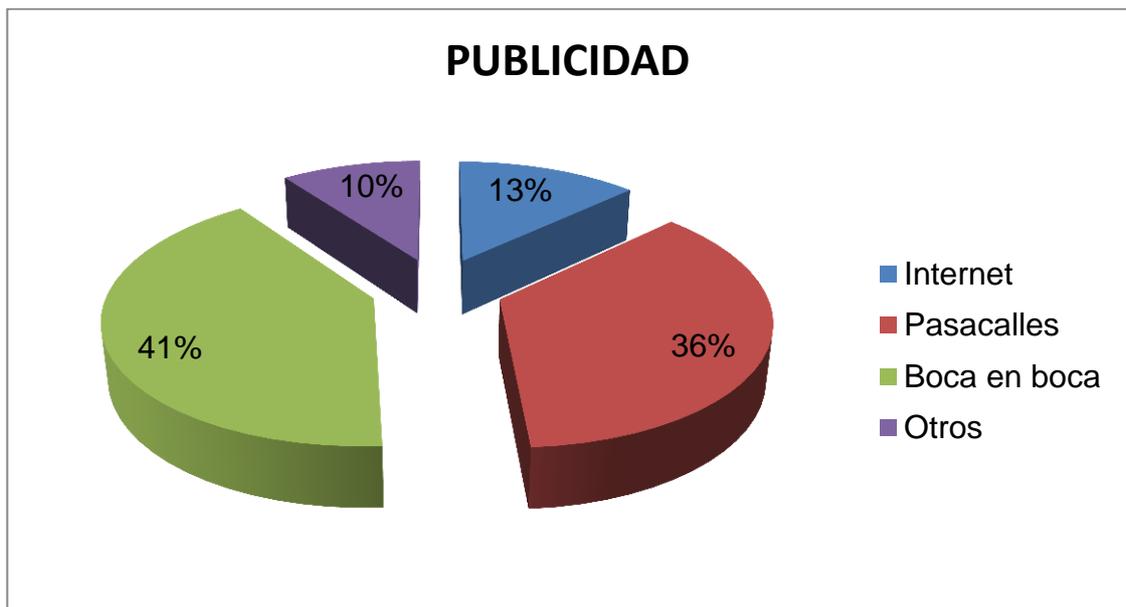
La última característica de mayor valor para el cliente es la *rapidez de entrega* (13%) producto de la inversión constante por parte de la empresa, a fin de poder brindar en forma inmediata sus servicios a quienes lo requieran.

En las dos últimas temporadas la empresa subcontrató camiones cisterna para poder ofrecer un mejor servicio de manera más rápida y eficaz, con el fin de poder satisfacer a la gran demanda que existe en los meses de verano. Este método ha dado fructíferos resultados ya que se puede contar con más camiones en la época de mayor demanda y no tener que pagar los costos fijos de chofer, combustible y mantenimiento.

## 5. ¿Cómo se enteró del servicio?

Esta pregunta tiene como fin saber de qué manera los clientes de AGUA-YA se enteraron de la existencia de la empresa, siendo de suma importancia sus respuestas para poder hacer los esfuerzos de marketing y publicidad en los puntos que ellos señalen o que presten más atención.

GRFICO N° 8



De las personas encuestadas el 13% de ellas dijeron haberse enterado del servicio por medio de internet. Esta herramienta es nueva para la empresa y está haciendo hincapié para poder darle mayor importancia. Se desarrolló una página web para la empresa [www.agua-ya.com.ar](http://www.agua-ya.com.ar) donde aparecen los servicios, los clientes, los datos de la empresa, fotos y contactos para poder realizar consultas. Además se ha incluido a AGUA-YA en páginas amarillas donde también sale publicada en internet y en varios buscadores de servicios gratuitos. Siendo hoy internet un arma de publicidad poco explotada y de gran potencial para la empresa, se deberá desarrollar este medio para poder llegar a más personas, ya que cada duda, inquietud o curiosidad uno tiende a buscarlo vía internet.

El 36% de los encuestados lograron contactarse con AGUA-YA gracias a la publicidad a través de pasacalles. Si bien este medio no es muy utilizado, ha sido de gran utilidad para la empresa, ya que pude apuntar a su mercado potencial colocando los pasacalles en los puntos estratégicos de manera que todas las personas que vivan en las cercanías de Chacras de Coria, La Puntilla, Vistalba etc., puedan verlos. Además de apuntar a quienes realmente necesitan del servicio, es un medio de publicidad de bajo costo económico. Una desventaja es que no tienen mucha durabilidad, ya que

vientos, no muy fuertes, pueden tirarlos al suelo o descolgarlos, dejando en una mala posición a la empresa, que tiene que tratar de sacarlos o instalarlos nuevamente.

El medio por el cual la mayoría de los clientes se dan por enterado del servicio es a través del boca en boca, 41%, es decir de todas aquellas personas que recomiendan el servicio a otras. Los clientes al quedar satisfechos con la atención recomiendan a la empresa a sus vecinos, ya que éstos al utilizar el agua de red para el riego o el llenado de las piscinas, dejan sin presión de agua al resto de los vecinos. Cada vez que se finaliza un servicio se entrega un imán con el logo de la empresa y los números de contacto, e-mail y dirección de página web, para que puedan tener siempre a mano los números en caso de necesitar el servicio nuevamente.

El 10% restante dijo enterarse del servicio a través de distintos medios, como por ejemplo, personas que vieron el camión descargando o movilizándose por medios de las zonas más importantes y obtuvieron el contacto que aparece en las cisternas de todos los rodados. Otros clientes se enteraron al ver un tanque cisterna de unos 7 metros de largo estacionado en algún lugar estratégico y con los números de contactos para que puedan tomar nota quienes lo necesiten. También se realizó la entrega de panfletos en cada una de las casas que puedan necesitar del servicio.

#### 4- ¿Contrata este servicio todas las temporadas?

Con el fin de determinar los nuevos clientes que cada temporada contratan los servicios de *AGUA-YA* y saber cuáles son los motivos por los cuales necesitan aprovisionamiento de agua potable.

El 73% de los encuestados respondieron que ya habían contratado el servicio en alguna ocasión, mientras que el 27% restantes eran nuevos clientes. Con esta información podemos determinar las causas por la cual los clientes y nuevos clientes solicitan del servicio. La mayoría de ellos aludió a la contratación debido a la falta de presión de agua, al tiempo de demora de llenar las piscinas o cisternas con la red agua, a las posibles multas por usos excesivos, ayudar a racionalizar el agua, entre otros.

También podemos observar que de las 50 personas encuestadas 13 de ellas eran nuevos clientes, ofreciendo un panorama alentador al crecimiento de mercado para las personas que necesiten de agua potable.

Un punto negativo que se pudo detectar para la empresa es que no tiene una base de datos de todos los clientes con los datos como, dirección, teléfono, cantidad de agua que solicitó, precio que se cobró, observaciones técnicas en cuanto el modo de descarga, etc., por lo tanto se deberán tomar medidas para poder mejorar este punto. La encuesta realizada servirá para poder informarse de todos los puntos que *AGUA-YA* necesita para tener una base de datos completa de sus clientes.

5- ¿Conoce otras empresas que brinden este servicio?

Con el fin de determinar si los competidores del sector son tenidos en cuenta por los clientes, se efectuó esta pregunta.

A los clientes que solicitan agua para el llenado de piscinas casi el 100% de ellos no conocían a otro proveedor, mientras que los que solicitan agua para el riego de obras o construcciones, un 85% de ellos tenían conocimiento de otras empresas, que brindarían el mismo servicio que *AGUA-YA*.

Con la información recabada en este punto podemos observar que el llenado de piscinas y piletas en las zonas de Chacras, Vistalba, La Puntilla y Maipú, está casi totalmente abastecido por *AGUA-YA*, siendo el proveedor principal en el sector meta para la empresa, mientras que en los servicios de riego para obras, hay una competencia más fuerte ya que son varios los que desean satisfacer a esta demanda, y *AGUA-YA* no es el principal competidor sino que en este servicio se encuentra muy por debajo de la posición que ocupan los demás competidores.

Gracias a lo observado *AGUA-YA* deberá continuar satisfaciendo la demanda de llenado de piscinas y piletas, cuidando a la clientela para desmotivar a la competencia a que ingrese a este nicho de servicio, los clientes que solicitan camiones cisternas para el llenado de piscinas, exigen calidad, servicio, atención y constante inversión, por lo cual la empresa cada año trata de seguir invirtiendo en sus rodados para poder brindar un servicio superior. Los clientes que solicitan servicios de riego para obras, no exigen calidad del agua, ya que no es necesaria, los rodados no necesariamente deben ser nuevos o bien presentados, por lo tanto en este nicho de servicio *AGUA-YA* se equipara con sus competidores al no poder ofrecer un servicio diferencial.

6- ¿Recomendaría este servicio a otras personas?

Para determinar si el servicio ha sido lo suficientemente bueno como para que los clientes lo recomienden con sus conocidos, se efectuó la pregunta.

Las respuestas de esta pregunta tienden a ser un poco contradictorias con las preguntas anteriores, si bien, las respuestas anteriores nos han demostrado que los clientes se sienten satisfechos con el servicio de la empresa, podemos ver que esa satisfacción no la han exteriorizado recomendando el servicio a otras personas. Las respuestas favorables de la empresa solo representan el 40% de los clientes encuestados, aunque el otro 60% se encuentre conforme con el servicio prestado por *AGUA-YA*. Podemos diferenciar que en el 60% que no recomendarían el servicio, el 52% quedó conforme y que dirían haber contratado a la empresa en caso de que le pregunten, el 40% no recomendaría el

servicio para no incurrir en una obligación o responsabilidad con sus vecinos o amigos y el 8% restante no recomendaría el servicio por no haber quedado completamente satisfechos.

GRFICO N° 9



La empresa tendrá que trabajar en el 60% que no recomendaría el servicio, ya que el “boca en boca” es el medio de publicidad más importante para AGUA-YA tratando de identificar las pequeñas fallas por las cuales el servicio no supera las expectativas de los clientes.

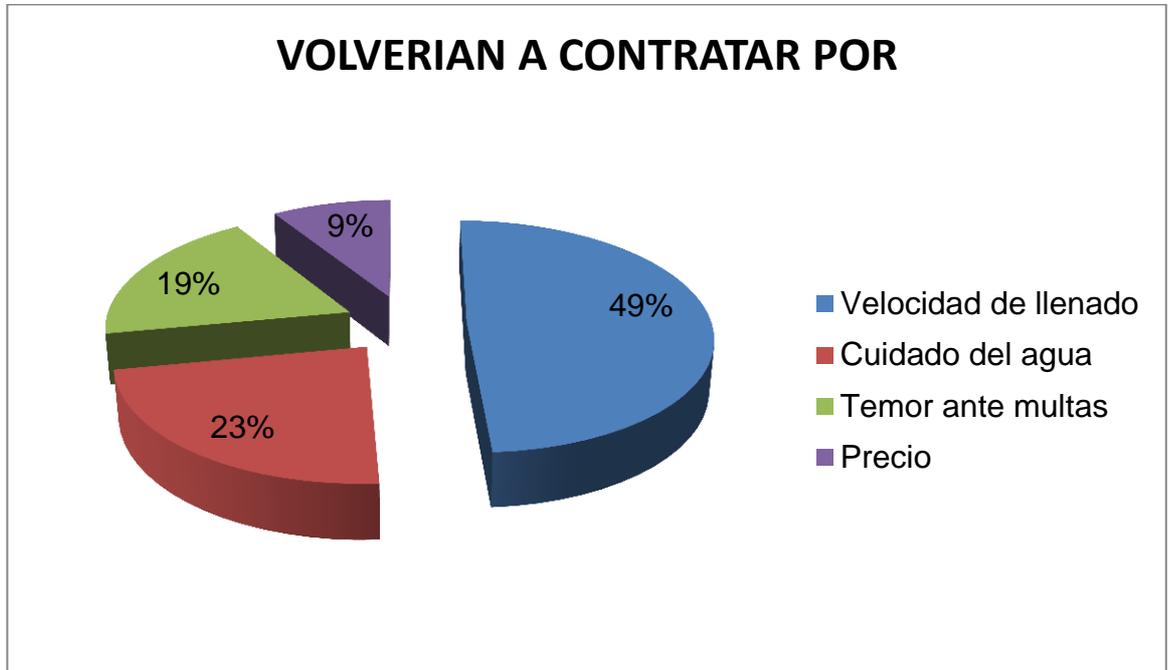
7- ¿Volvería a contratar el servicio? ¿Por qué?

De las encuestas realizadas el 71% afirmaron volver a contratar el servicio

El 49% volvería a contratar por la velocidad en que llenan sus piscinas, ya que una pileta promedio (de unos 40.000 litros) puede llenarse en 2 horas, mientras que si se elige por la opción del agua de red o manguera, puede durar hasta 2 o 3 días dependiendo de la presión que tenga cada casa.

El 23% de los encuestados tienen un grado de responsabilidad importante en el cuidado del agua, ya que prefieren pagar por el servicio con el fin de no quitar presión a la red domiciliaria para los demás vecinos.

GRFICO N° 10



La campaña que efectúa el gobierno en cuanto el cuidado del agua y en el uso responsable del agua potable, prohibiendo el llenado de piscinas, riego de calles no pavimentadas en los horarios de 8 am a 22 pm, y prohibiendo cualquier uso abusivo del agua como el lavado de veredas o autos con mangueras. Por lo tanto el 19% prefiere contratar el servicio y evitar problemas con multas.

Solamente el 9% dijo de volver a contratar el servicio por el precio, por lo tanto podemos entender que el precio no es accesible para todos, y que las causas de volver a contratar el servicio por el precio son las menos ya que existen causas de mayor importancia que llevan a los clientes a demandar el servicio, como las nombradas anteriormente.

Por otro lado el 39% de los encuestados restante dijeron de no volver a contratar el servicio de no ser necesario, o sea, si pueden remplazar el servicio con el agua de red, ya que no están dispuestos a pagar el precio que sale el servicio, no tienen problemas con el uso irresponsable del agua ni problemas ante multas por partes de los municipios o Aguas Mendocinas.

8- ¿Respetan los horarios de uso del agua?

Las restricciones horarias para el uso del agua potable en riego de jardines y llenado de piscinas de 8 am a 22 pm establecidos por el gobierno de Mendoza con el fin de mantener la presión

de agua en el transcurso del día para que todos los habitantes puedan tener agua corriente, en los horarios de mayor demanda de agua.

De los encuestados sobre esta pregunta se percibieron los siguientes resultados con respecto al uso del agua en los horarios establecidos.

GRFICO N° 11



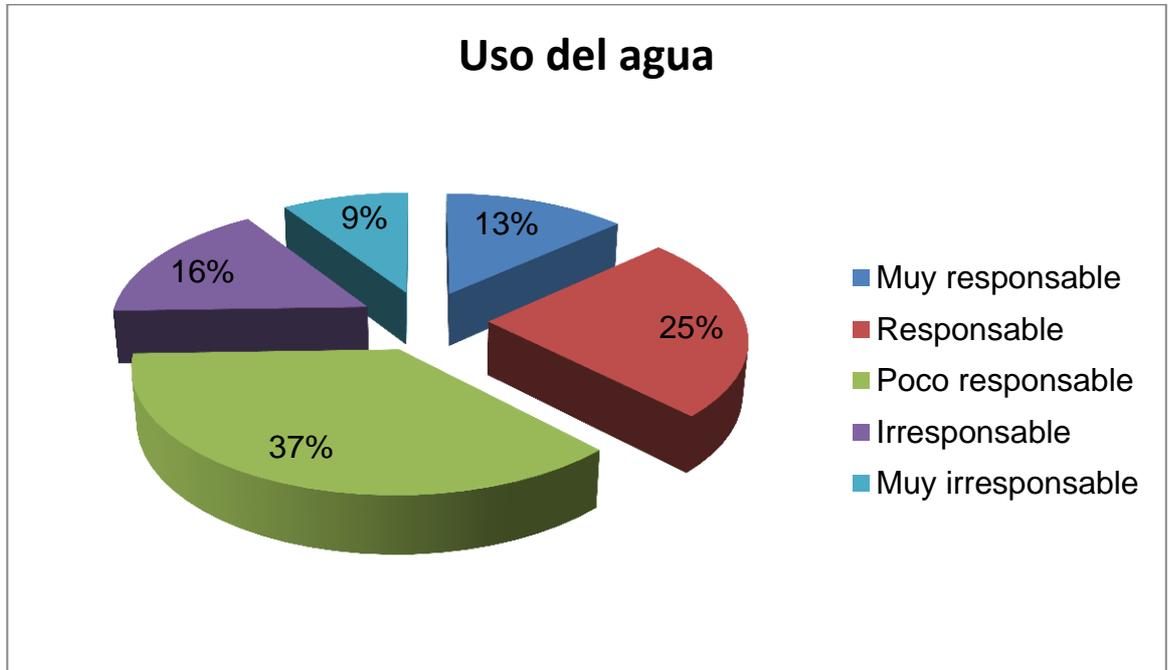
Podemos observar que la mayoría no respeta los horarios de uso del agua potable, ya que un 77%, riega, llena piscinas o hace otros usos abusivos del agua potable en los horarios que mejor le convenga a cada uno, sin dar importancia a la restricción horaria.

Por otro lado el 23% de los encuestados restantes, contestaron que respetan el horario de restricción hídrica, ya que reconocen que vivimos en un oasis y que el agua es un bien escaso y fundamental para el desarrollo de todos los habitantes.

9- ¿Hace un uso responsable del agua? donde 5 es muy responsable y 1 muy irresponsable

Para determinar el grado de responsabilidad de cada uno de los clientes se realizó la siguiente pregunta con estos resultados:

GRFICO N° 12



Dado los siguientes resultados podemos observar que la población mendocina es mayormente irresponsable en el cuidado del agua. Sin embargo existen personas, aunque sean muy pocas, que hasta tienen su planta de tratamiento de efluentes para reutilizar el agua.

Mendoza se encuentra en un oasis y el agua es un bien escaso por lo tanto su cuidado es fundamental para el desarrollo de todos los mendocinos.

El Gobierno de la Provincia debería informar más acerca de la escases e importancia del agua para Mendoza, por su parte *AGUA-YA* trata de concientizar a sus clientes en el uso adecuado y racional de agua a través de consejos para el mantenimiento del agua de sus piscinas, consejos sobre riego, información sobre la falta de agua etc. Además la empresa coloca en las facturas que entrega a cada uno de sus clientes una frase *“El agua es de todos, cuidémosla”*.

## CAPÍTULO VI

### FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o desearía estar y que clase de empresa es o desearía ser...” La estrategia es el camino que debe trazar la empresa para obtener los resultados esperados. Ese camino debe ser planeado cuidadosamente, y debe tener metas a cumplir y objetivos a alcanzar.<sup>50</sup>

##### 1.1. Estrategia de productos – mercados

Para determinar las estrategias de producto-mercado, se ha considerado las siguientes variables a tener en cuenta con respecto al atractivo del mismo:

- Volumen y potencial de mercado: actualmente el crecimiento poblacional del mercado meta es del 5%, si comparamos datos de los censos 2001 y 2010. Determinando a mercado meta a los siguientes distritos:

Carrodilla

Chacras de Coria

Vistalba

La Puntilla

Drummond

Gobernador Benegas

---

<sup>50</sup> KENNETH A. “El concepto de estrategia de la empresa”, ed. Navarra, 1977 citado por HERMIDA, Jorge cit. pág. 195.

La cantidad de personas que viven actualmente en estos distritos es de aproximadamente unos 92.000 habitantes.

Si bien el crecimiento poblacional es del 5%, el aumento de casas con piscinas es del 20% en los últimos 10 años.

La cantidad de piscinas estimadas por *AGUA-YA* rondaría las 20000 ubicadas en el mercado meta de la empresa.

En la última temporada se realizaron servicios en unas 1500 piletas.

De esta manera podemos determinar el volumen y el potencial de mercado.

- Valor económico: el gasto promedio por cliente depende de la cantidad de agua que necesite, el promedio por cliente es de unos 25.000 litros de agua o el equivalente a tres camionadas. El costo medio por cliente en la temporada 2011/2012 rondaba los \$550.

- Tasa de crecimiento: determinando el crecimiento en la cantidad de personas, ubicadas en el mercado meta, que puedan solicitar los servicios. El crecimiento en los últimos 10 años ha sido del 20%.

- Costos de marketing: la idea es invertir en marketing online, es decir, Internet; que a diferencia de la televisión, radio y vía pública, es inferior.

- Características de la situación competitiva: la estrategia se diferencia de la competencia ya que *AGUA-YA* es pionera en el rubro, ofrece un mejor servicio a un menor precio. Además la baja cantidad de competidores en el sector hace más atractivo el mercado.

## **1.2. Estrategia de segmentación**

El mercado al que se apuntará primordialmente será el correspondiente a los distritos de, Carrodilla, Chacras de Coria, Vistalba, La Puntilla, Drummond y Gobernador Benegas. La zona seleccionada es el mercado meta que apunta la empresa, ya que la mayoría de las casas con piletas se encuentran en estas zonas y la fuente propia de aprovisionamiento de agua está ubicada en Vistalba, cubriendo el mercado meta con un radio de 10 kilómetros.

Se ha determinado conveniente segmentar por el servicio personalizado y diferente que se ofrece, haciendo publicidad especialmente en dicha zona, como pasacalles y carteles en la vía pública distribuidos alrededor del mercado meta.

Si bien en la zona mencionada *AGUA-YA* puede brindar un servicio más rápido y a un menor costo, no deja de lado otras ofertas ya que daría lugar a un crecimiento de la competencia en los lugares que se descuida la atención. Por tal razón es que la empresa contrata camiones cisternas en la temporada para poder satisfacer a toda la demanda.

### **1.3. Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento inicia con la diferenciación de la oferta de marketing de la compañía, de modo que proporcione a los consumidores un mayor valor que las ofertas de sus competidores.<sup>51</sup> Luego de estudiar el mercado, se piensa que la empresa puede obtener ventajas competitivas en la diferenciación de los servicios a ofrecer. Entre los atributos más importantes que deben contener los servicios se encuentra la confiabilidad del servicio, rapidez, calidad y precio.

El planteo de la empresa es vender sus servicios publicitando a través de pasacalles, cartelería gráfica, internet, etc., orientado especialmente al mercado meta. Se adaptaría la cartera de servicios a los deseos y necesidades de estos clientes. Se hará mucho hincapié en la retroalimentación de cada cliente en particular, debido a que las recomendaciones, o boca en boca, son las principales fuentes de información para nuevos clientes.

### **1.4. Estrategia de marketing uno a uno**

El marketing uno a uno es una herramienta de gestión muy sofisticada, cuya implementación tiende a resolver los problemas comerciales de las empresas. La implantación de una buena estrategia uno a uno gravita fundamentalmente sobre la construcción de una buena base de datos de clientes reales y potenciales y su explotación. En síntesis estas son las cuatro fases de un programa uno a uno:

52

#### **1.4.1. Identificar**

Esta fase supone la optimización al máximo de los primeros contactos con los clientes, es decir, la consecución, no de la mayor cantidad de información, sino de la cantidad justa de datos (los más exactos posibles) que potencialmente sean relevantes para el desarrollo de la empresa. No es

---

<sup>51</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, (2001) "Marketing", 8va. ed, Prentice Hall, pág. 229.

<sup>52</sup> VAZQUEZ Antonio, (2002) "Marketing uno a uno" ed. Antoni Bosch, España, pág. 44.

suficiente conocer solamente los nombres y direcciones de los clientes, hay que añadir hábitos, preferencias, observaciones, consumos, etc.

Para lograr el éxito en la identificación de clientes AGUA-YA se basará en dos aspectos, según lo mencionado anteriormente:

- La apertura de varias vías de acceso directo (teléfono, correo electrónico, página web) para que los clientes puedan proporcionarnos información sobre ellos mismos y de la forma más sencilla posible.
- La identificación de la cantidad y profundidad de los datos de los clientes que necesitamos.

AGUA-YA cuenta con la información primordial de cada uno de sus clientes, como ser el domicilio, el teléfono, la cantidad de agua que requiere y el precio cobrado en las distintas oportunidades, a fin de poder cobrarles un precio diferencial, a aquellos que sean clientes o bien para brindarle nuevos servicios.

Para la definición de la cantidad y profundidad de los datos de los clientes que la empresa necesita, AGUA YA, debe conocer en primer lugar la naturaleza de sus clientes y tener la posibilidad de identificar dentro de éstos a los más valiosos.

#### **1.4.2. Diferenciar**

La segunda fase de un programa uno a uno consiste en la diferenciación de clientes. Esta etapa se la puede resumir en dos premisas:

- Cada cliente tiene diferente valor para la empresa
- Los clientes tienen diferentes necesidades..

Con referencia a la primera premisa, AGUA-YA otorga un valor diferente a cada cliente, lo que no quiere decir que se disminuya la calidad y atención de su servicio sobre alguno de ellos. A la hora de determinar cuáles son los clientes más importantes para la empresa, AGUA-YA no solo tiene en cuenta los clientes que más han demandado el servicio, sino también aquellos que promocionan la empresa de la mejor manera (aconsejando el servicio a familiares, vecinos, amigos, etc.)

En cuanto a la segunda premisa, muchas veces los clientes necesitan un servicio a medida o un servicio distinto, debido a una necesidad similar pero no igual a la de los demás. Esta etapa está muy relacionada con la última fase del marketing uno a uno, la Personalización.

### **1.4.3. Interactuar**

Esta etapa nos obliga a que cada interacción esté en función de las anteriores y debamos aprender de cada una de ellas, cuidando de que las comunicaciones sean más fluidas y eficientes. Lo que se llama sistematización del aprendizaje basado en la escucha continua de los deseos de los clientes, quienes dirán lo que requieren y la empresa analizará si será capaz de satisfacer esa demanda.

Esta etapa nos permitirá establecer un producto o servicio, para el caso de *AGUA-YA*, a medida de los clientes, es por eso que es una etapa previa a la personalización.

### **1.4.4. Personalizar**

Esta es la última etapa del programa de marketing uno a uno y por lo general la de más difícil aplicación. Consiste en otorgarle un trato exclusivo o preferencial a cada cliente, adaptándose a sus requerimientos particulares.

Para el caso de *AGUA-YA*, sería ofrecer un servicio que se adapte a los requerimientos particulares de cada cliente. Por ejemplo en la última temporada la empresa adoptó un nuevo servicio orientado a satisfacer a todos aquellos clientes que tengan necesidad de llenar el propio tanque de sus casas, acondicionando una de las unidades con rompeolas dentro de los tanques, mangueras de alta presión de una pulgada y hasta 50 metros de largo.

Otro ejemplo es el servicio de desagote de las piletas, el cual no es ofrecido por la empresa, pero en casos particulares, se ha realizado para poder ganar un nuevo cliente o consolidar a los actuales.

*AGUA-YA* trata de adaptarse a los requerimientos particulares de cada uno de sus clientes, logrando la personalización del servicio en todos los casos que es viable su desarrollo.

## **2. ESTRATEGIA PARA CADA COMPONENTE DE MARKETING**

Hablar de estrategia comercial implica pensar en cómo se va a lograr la satisfacción de los clientes y al mismo tiempo obtener beneficios.

El eje central, que es el cliente y una mezcla adecuada, mix comercial de Producto, Plaza, Precio y Promoción para dicho cliente.

## **2.1. Producto/Servicio**

El producto o servicio tiene por finalidad satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Para el caso de la empresa su producto, agua, es el bien que cumplirá con la finalidad de satisfacer a los clientes.

El producto ofrecido por la empresa puede ser solicitado a través de sus distintos servicios:

### ***Llenado de Piscinas y Cisternas***

AGUA YA cuenta con una flota de camiones para poder realizar el servicio de manera rápida y efectiva. Sus unidades van desde los 8.500 a los 20.000 litros.

Cuenta con mangueras de más de 100 metros de largo para poder realizar la descarga desde el lugar más conveniente y seguro.

Así mismo cuenta con mangueras de alta presión para poder descargar en tanques o cisternas que se encuentren en altura.

### ***Riego en General***

Cada uno de las unidades cuenta con bombas de alta presión, mangueras especiales y regadores de distintos tipos para poder descargar con el camión en movimiento cuando sea necesario.

### ***Obras***

Para la compactación de suelos y riego de calles no pavimentadas las unidades cuentan con equipos regadores pudiendo abarcar un área de hasta 10.000 metros cuadrados por cada 8.500 litros de descarga.

Las unidades cuentan además con bombas de alta presión para poder realizar pruebas hidráulicas logrando una presión de 10 kilos.

### ***Alquiler de Tanques***

Brinda el servicio de alquiler de tanques cuando el cliente no cuenta con una pileta o cisterna para poder almacenar el agua.

Los tanques tienen una capacidad de 8500 o 20.000 litros.

La empresa pone a disponibilidad del cliente el tanque lleno y en el lugar solicitado.

## **2.2. Plaza o canal de distribución**

Por lo general son las rutas que el productor escoge para hacer llegar sus productos al consumidor y consisten en uno o más intermediarios. Para el caso de la empresa no existen intermediarios entre AGUA-YA y el consumidor final, lo que hace que el servicio sea más personalizado y evitando costos de intermediarios

La distribución se realiza a través de camiones cisternas con capacidad de 8.500 a 20.000 litros.

En épocas de mayor demanda la empresa llega a realizar más de 40 viajes diarios, por lo que la distribución toma gran importancia para poder llegar a todos los clientes en tiempo y forma.

## **2.3. Precio**

El precio que la empresa cobra por sus servicios es determinado a través de un análisis de distintas variables:

- Los precios de la competencia: al existir pocos competidores en el sector y de poca envergadura, esta variable no es tenida en cuenta por la empresa, salvo en el caso de licitaciones públicas o privadas.
- El precio al cual se quiere vender: esta variable es la que tiene mayor importancia para la empresa ya que de este modo AGUA-YA puede establecer un precio que cubra costos e inversiones y además deje una utilidad.
- Precio para ganar participación: los precios bajos establecidos para ganar mayor participación en el mercado no es tenido en cuenta por la empresa, ya que tiene una gran participación, siendo la primera en ventas en el rubro.

## **2.4. Promoción**

Es la comunicación que la empresa establece con sus clientes. Esta comunicación puede realizarse a través de:

- Publicidad: cualquier forma paga de presentación de bienes o servicios por una empresa identificada, a través de un medio masivo, como televisión, radio, diarios, vía pública, volantes, etc. La empresa realiza publicidad a través de la vía pública (pasacalles y cartelería gráfica), volantes y panfletos que son distribuidos en la zona meta. Todavía la empresa no ha incursionado en la publicidad televisiva, ni radial, debido su gran costo y que no es un medio que focalice al mercado meta.

- Promoción de ventas: son utilizadas a corto plazo para alentar las compras de un determinado bien o servicio. Las promociones que son llevadas a cabo son los descuentos por cupones y rebajas temporales (épocas de baja demanda).

- Publicidad no paga: significa estimular a los consumidores para que compren un bien a través de una noticia que *AGUA-YA* no paga. Este caso se da en la temporada de verano en la que el gobierno informa sobre el cuidado del agua, los horarios de restricción, las posibles multas y la prohibición de los usos abusivos del agua. Así mismo otra forma de publicidad no paga son las gigantografías que aparecen en los camiones cisternas y en los vehículos utilitarios que utiliza el personal de la empresa.

## CONCLUSIONES

Como corolario de lo expuesto en los capítulos anteriores, advertimos que el agua resulta vital para el crecimiento de Mendoza, desde que constituye un recurso escaso al que debemos preservar y brindar el más adecuado uso.

La falta de inversión en los procesos de captación, potabilización y distribución del agua para consumo humano hace aún más crítica la situación en el oasis de la cuenca del Río Mendoza. Del total producido por las plantas potabilizadoras solo el 70% llega a destino, ya que la obsoleta red de agua se encuentra en pésimas condiciones donde se pierde el 30% del agua potable producida por filtraciones. Cabe mencionar que Aguas Mendocinas, ex OSM, no realiza inversiones para revertir esta situación desde hace más de 40 años, por lo que los mendocinos tenemos que soportar la falta de agua, la poca presión y demás problemas consiguientes.

El agua para riego no presenta un panorama mejor al del agua para consumo humano, siendo Mendoza una provincia principalmente agrícola, este recurso vital, es de suma importancia para poder regar el territorio cultivable, 2,5% del territorio provincial. Los procesos de captación y distribución se encuentran en deterioradas condiciones ya que solo el 40% del agua captada en los ríos llega a cumplir su fin. El 60% del agua se pierde en filtraciones debido a la falta de inversión en el revestimiento de canales que provoca la pérdida del recurso, adhiriéndose a este problema las aguas claras (pérdida de material de arrastre provocado por el Dique Potrerillos) que aumenta aún más el problema de filtraciones en los canales ya que los sedimentos arrastrados por el agua actúan como una barrera impermeable evitando gran parte de las pérdidas por filtraciones.

La falta de inversión en materia de captación, distribución y plantas potabilizadoras arrojan resultados alarmantes ya que en una Provincia desértica como en la que vivimos, desperdiciamos el 50% del agua disponible para consumo y uso agrícola.

La obsolescencia del sistema de aguas brinda a la empresa un mercado real y potencial para expandir sus servicios orientándolos principalmente a los usos recreativos del vital elemento. El desarrollo de las actividades de la empresa es preponderante en el período estival, octubre – marzo, y se relaciona principalmente con el servicio de llenado de piscinas.

La pauta cultural, idiosincrasia de los clientes, supone un requerimiento de provisión rápida e inmediata de agua, cuando el mismo es demandado para usos recreativos. En otras palabras, los propietarios de piscinas (clientes) optan por un servicio inmediato para el suministro de agua, abandonando la opción de su llenado de manera gradual en cuatro o cinco días, conforme al caudal de su red domiciliaria.

Si bien en la declaración de la misión de la empresa es lograr comercializar el servicio de suministro de agua a personas o entidades en la Provincia de Mendoza, su ámbito de acción se centra en el oasis norte de la Provincia, principalmente en lo descrito en el capítulo II, ámbito geográfico. Esta zona reúne las características de urbanización que más necesidades tienen de consumo de agua, ya que en su gran mayoría poseen amplios jardines y piscinas.

Los datos obtenidos en la evolución de las ventas, motivan a la empresa a seguir perfeccionando sus servicios para poder cubrir la demanda de una clientela en expansión, teniendo en cuenta el constante crecimiento de urbanización hacia la zona sur del Gran Mendoza.

La clientela valora e identifica la responsabilidad con que *AGUA-YA* presta sus servicios lo que le permitirá a la empresa en las próximas temporadas seguir aumentando su participación en el mercado ya que cuenta con características que le permiten suministrar un agua de primera calidad a sus clientes, en el momento que ellos la requieran y a un menor costo que la competencia.

Analizando el macro entorno de la empresa podemos decir que debido a la ubicación, clima y disponibilidad de agua Mendoza se enfrenta a un año hídrico seco. Si bien las expectativas para la temporada 2012/2013 presentan un panorama mejor a la temporada actual, debido a las nevadas durante el invierno 2012, por lo cual se pronostica una temporada donde el caudal de nuestros ríos se mantendrá en el nivel medio.

El análisis del micro entorno corresponde a la determinación de las 5 fuerzas competitivas, en la cual podemos denotar que la cantidad de competidores en el sector es baja, la empresa mantiene todos los eslabones de la cadena de valor, por lo que proveedores de agua son pocas veces requeridos. Las barreras de ingreso al mercado son escasas por lo que la amenaza de nuevos competidores es latente. La única forma de sustituir el servicio es a través de la red domiciliaria de agua, exponiéndose a multas y a varios días de llenado para sustituir el servicio. Por lo tanto debido a su creciente demanda y en la posición en la cual se encuentra *AGUA-YA* podemos concluir que el sector es muy atractivo para la empresa.

A través del análisis de mercado realizado podemos determinar que la población mendocina utiliza más agua de la que necesita, es por lo general irresponsable en la utilización del agua y tiene poca información acerca de lo vital que es este recurso para el desarrollo de la población.

Si bien la población mendocina tiene poca conciencia en el uso responsable del agua, el principal “inconsciente” es el Gobierno y su política de desinversión tanto en Aguas Mendocinas (ex OSM) como en el Departamento General de Irrigación, quienes son los responsables de las tareas de captación, potabilización y distribución del agua para sus distintos usos. La falta de inversión en materia de aguas lleva a que se pierda la mitad del agua captada en los ríos provinciales.

Respondiendo a la pregunta que nos formulamos en la Introducción, deberemos tomar conciencia de lo vital que es el agua para el desarrollo de Mendoza, y de la escasez que existe en esta zona desértica. Las primeras medidas las debería tomar el gobierno en materia de inversión y la segunda cada uno de los habitantes de la provincia en el uso responsable del agua.

*AGUA-YA*, en su carácter de PyME, no solo busca las formas más eficientes y eficaces en la prestación de sus servicios, sino también obtener un crecimiento sostenido. De acuerdo a la información recabada en este trabajo, y ante la actual situación de crisis hídrica en la provincia, se recomienda proseguir con la mejora sostenida en la evolución de la empresa, según pautas expuestas en esta tesis.

## BIBLIOGRAFIA

- ABASCAL ROJAS Francisco, (1996) “Cómo se hace un Plan Estratégico”, ed. ESIC, Madrid, 457 páginas.
- ABRAHAM, ABAD, LORA BORRERO, SALOMÓN, CARLOS SÁNCHEZ y SORIA, caracterización y valoración hidrológica de la cuenca del Rio Mendoza mediante elaboración de modelo conceptual de evaluación, CONAGUA 2007, 14 páginas.
- AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL, Agua y sanidad, Washington D.C. 1990.
- ALTÉS MACHÍN, Carmen, “Marketing y Turismo”. Editorial Síntesis S.A., Madrid, 1993, 286 páginas.
- ARISTÓTELES, libro 4º, La ciudad Perfecta, cap. X
- CAYUELA MALFITANO Oscar, “Re Creando Empresas”, Ed. Interoceánicas SA, 1993, 176 páginas.
- CENTRO REGIONAL ANDINO DEL INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA (CRA-INA) sobre: El agua en Mendoza y su problemática ambiental, 2009, 32 páginas.
- CENTRO VIRTUAL DE INFORMACIÓN DEL AGUA, disponible en [http://www.agua.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=section&id=5&Itemid=27](http://www.agua.org.mx/index.php?option=com_content&view=section&id=5&Itemid=27)
- DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACIÓN, pronóstico de escurrimiento de caudales año 2011/12, 18 páginas.
- DIARIO LOS ANDES, 27/06/12 “El oasis de Palm Springs lucha por subsistir”
- FALKENMARK, M. “El valor del agua”, Editorial Stylus Pub, Nueva York, 1993,
- FUNDACIÓN VIVENCIAS ARGENTINAS, El Agua, Revista N°3, Mendoza 2006, 16 páginas.
- GLEICK, P. La crisis del agua. New York, Oxford University 1993, 235 páginas.
- GOBIERNO DE MENDOZA, Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas

- GOBIERNO DE MENDOZA, Ministerio de Ambiente y Obras Públicas Subsecretaría de Medio Ambiente Programa Provincial de Educación Ambiental, 2006.
- HAX y MAJLUF, “Gestión de Empresas”. Ed. Dolmen, 1993, 222 páginas.
- HERMINDA Jorge, “Administración y Estrategia” ed. Macchi 1992, 575 páginas.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INDEC), disponible en <http://www.indec.gov.ar/>
- JOHNSON GERRY Y SCHOLLES KEVAN, “Dirección estratégica” 7ma. edición Pearson Education Canada, 2006. 2006, 712 páginas.
- KHAN AH, El progreso de las naciones, UNICEF 1997.
- KOONTZ y WEIHRICH, “Administración, una Perspectiva Global”, décima edición 1996. 745 páginas.
- KOTLER y ARMSTRONG, “Marketing”, 8va. edición, México, 2001, 688 páginas.
- KOTLER Philip, “Dirección de Marketing Conceptos Esenciales”, Primera Edición, de, Prentice Hall, 2002, 351 páginas.
- KOTLER Phillips, “Mercadotecnia” 6ta. Edición, Prentice Hall. 1996
- MATHUS ESCORIHUELA Miguel, “Derecho y Administración de Aguas”, 1ra. Edición, Mendoza 2007, 528 páginas.
- MAURICIO PINTO, “Ley de Aguas de 1884”, 2da. Edición, Mendoza 2006, 234 páginas.
- MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA, Subsecretaría de Recursos Hídricos, Informe nacional sobre la gestión del agua en la República Argentina, enero de 2002, 151 páginas.
- MINTZBERG H., BRIAN QUINN J, VOYER J., “El proceso estratégico”, Ed. Prentice Hall, 1997, 420 páginas.
- MINTZBERG Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes” ed. El Ateneo, 2001, 366 páginas.
- OCAÑA, Hugo Ricardo, “Estrategias de Negocios”, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Edición 2004, 666 páginas.
- OCAÑA, Hugo Ricardo, Marketing Estratégico en Negocios Competitivos.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, Programas y Proyectos, “Agua, Saneamiento y Salud”, 2012, disponible en: [www.who.int/water\\_sanitation\\_health/es/](http://www.who.int/water_sanitation_health/es/)
- PORTER M., “¿Cuál es la Estrategia?”, Prentice Hall, 1996, 406 páginas.
- PORTER MICHAEL, “Ventaja Competitiva”, Prentice Hall, 1982, reimpresión 2010, 592 páginas.
- PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva” CECSA Bs. As. 1992, 389 páginas.
- ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, 1999, 816 páginas.
- RODRIGUEZ SALAS, “Digesto Ambiental de Mendoza” Ediciones Dike, 2004, 959 páginas.
- POSTEL Sandra, “El último oasis frente a la escases del agua” Nueva York, 1997, 189 páginas.
- SERVICIO GEOLÓGICO DE ESTADOS UNIDOS, disponible en <http://ga.water.usgs.gov/edu/waterdistribution.html>
- UNESCO, Programa Hidrológico Internacional, 2012
- UNESCO, Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos, 2012
- UNESCO, Proyectos sobre escenarios hidrológicos mundiales, abril de 2012
- UNIVERSIDAD DE CONGRESO, Programa de Investigación de Clima, Glaciares y Agua de Mendoza 2007, disponible en: <http://www.ucongreso.org/iga/investigacion-ambiental>
- VAZQUEZ Antonio, “Marketing uno a uno” ed. Antoni Bosch, España, 2002.

## ANEXO

### A. Diagnóstico de la visión empresaria dominante de la empresa:

#### *Conocimiento del negocio:*

b. ¿Quiénes fundaron la empresa? ¿Qué los motivo a elegir ese sector y no otro? Diego y Guillermo Pincolini. La idea de aprovechar una fuente propia de agua potable, siendo el agua un bien tan valioso y escaso.

2) ¿Qué puesto ocupan actualmente los fundadores en la empresa (en caso de que sigan trabajando en la misma)? Directores.

3) ¿Cómo fue la relación laboral entre los fundadores durante los primeros años de negocio y hasta hoy? Estable sin cambios.

4) En el comienzo del negocio e introducción en el sector y hasta hoy, ¿prevaleció la intuición o una acción deliberada y programada? Las dos cosas.

5) ¿Qué concepto es más importante para la empresa y sus trabajadores: lo racional o lo intuitivo? Las dos cosas. Dependiendo de los momentos que vivía el país y el lugar en el que se encontraba la empresa.

#### *Conocimiento de los clientes:*

6) ¿Cuáles son los clientes más importantes de la empresa? ¿Particulares o empresas? ¿Cuáles son sus características? Particulares, con jardines y piscinas.

7) ¿Cuál es el servicio de mayor demanda? ¿Es el que deja mayor margen a la empresa? Llenado de piscinas. Es el que deja mayor margen para la empresa pero éste es un servicio de temporada y no constante en el año.

8) ¿Cómo es el contacto con sus clientes? A través de mail, teléfono y cara a cara. El primer contacto es vía telefónica y luego cara a cara para que sea más personalizado el servicio.

9) ¿Existe una base de datos de clientes? Si.

10) ¿Existe una retroalimentación después de la venta? Generalmente no.

***Conocimiento de los productos o servicios:***

11) ¿Se estudia la información referida a consumo, servicios demandados y rotación de los mismos? Sí, a través de la base de datos.

12) ¿Se espera que el cliente requiera los productos o en general se buscan productos nuevos para ponerlos a disposición del cliente de manera que éste se interese en ellos? Generalmente los clientes requieren los productos, sin embargo se ofrecen distintos servicios en épocas de baja demanda.

13) ¿Se busca información sobre qué servicios ofrecer y hacia donde apuntar? Sí. Cada servicio apunta a un cliente diferente.

14) ¿Se conoce cuál es la rentabilidad de cada servicio? ¿El margen de contribución? ¿La periodicidad de salida? Sí, cada servicio tiene un margen esperado y su demanda establecida durante todo el año.

***Conocimiento de los competidores:***

15) ¿Cuáles son sus principales competidores? Podemos nombrar a Transporte Fioqueta, Dimurro Hermanos pero en general no aparecen empresas formales que compitan en el sector, pero sí varios competidores informales.

16) ¿Alguna vez ha realizado alianzas o acuerdos con alguna de las empresas de la competencia? No se han establecidos acuerdos formales pero sí hay mutua ayuda con algunos de ellos.

17) ¿Cuál cree que puede ser una ventaja de su empresa respecto del resto de los competidores? Conocimiento profundo y concreto de lo que se ofrece, trayectoria, servicio, oferta y contar con una fuente propia de agua potable.

18) ¿Qué cree que buscan los clientes de este tipo de negocios? Recomendaciones y precios, información, accesibilidad.

19) ¿Cuál cree que son las ventajas de sus competidores más importantes? Están más relacionados con empresas constructoras que necesitan del servicio.

***Información del personal de la empresa***

20) ¿Qué importancia se le da al capital humano en la organización? Toda, es la base.

21) ¿Existe algún tipo de incentivo (no necesariamente económico) que fomente la participación y el esfuerzo, la iniciativa, la dedicación entre los empleados? Sí, algunas veces económicos y otras veces premios como cenas, prendas, etc.

22) Entre sus empleados, ¿existe cooperación y compañerismo? Sí.

23) ¿Se les brinda capacitación a los empleados? Siempre. Los empleados están permanentemente actualizados

24) ¿Qué actividades de motivación se realizan para los empleados? Premios por puntualidad, asistencia, roturas cero, etc.

25) ¿Existe un plan de carrera en la empresa? No, porque es pequeña.

26) ¿Cuál es el ambiente de trabajo ideal en su opinión? Flexibilidad, compromiso y buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

27) ¿Cuáles son para usted los valores de mayor relevancia en su empresa? Buena atención a los clientes y calidad en el servicio

***Información acerca de los proveedores:***

28) ¿Qué busca en un proveedor? Confiabilidad. Rápido en respuesta. Responsabilidad. Relación Precio – Calidad.

29) ¿Qué características son importantes? Tenga buen acceso, buen servicio, confiable y seguro

30) ¿Qué tanto dependen sus actividades del buen desempeño de los proveedores? ¿Qué hacen, o cómo intentan modificar esta situación? Es un eslabón muy importante en la cadena, de ellos depende el buen funcionamiento de nuestras unidades. Se utilizan sólo los proveedores de confianza.

## **B. Diagnóstico de la cultura empresaria**

El entrevistado debe responder sí o no:

1) En la empresa, ¿Cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación entre ellas? No.

2) ¿El análisis de resolución de los problemas lo hace exclusivamente el empresario y/o los gerentes? No. Todos los integrantes interactúan.

3) ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente eficaz? Sí.

4) ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual? Sí.

5) ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia? Sí.

6) ¿Todas las tareas de la empresa están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas? Sí.

7) ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas que considera todos los aspectos de sus conductas en el trabajo? No.

8) ¿En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios? No.

9) ¿Prevalece el criterio de la creatividad e innovación dentro de la empresa, es exclusividad del gerente? No.

10) ¿Ante un entorno tan cambiante, prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo, para no dejar nada librado al azar? Sí.

11) ¿Frente al riesgo, la empresa asume una actitud cautelosa y conservadora? No

12) ¿En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar? Sí.

13) ¿La empresa ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores? No.

14) ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y sus remuneraciones? No.

15) ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad? Sí.

16) ¿En la empresa se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante? Sí.

17) ¿La realización de las actividades se realiza bajo los criterios de coordinación

necesaria sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control? Sí.

18) ¿Para la empresa es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre toda una empresa? Sí.

19) ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejora de productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? Sí.

20) ¿Prevalece el criterio que en la empresa todos deben saber hacer de todo? Sí.

21) ¿La empresa es audaz con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad? Sí.

22) ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlos con éxito? Sí.

23) ¿Se cree y fomenta el criterio que todas las personas de la empresa deben ser creativas e innovadoras? Sí.

24) ¿Se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? No.

25) ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa? No.

26) ¿Algunas de las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos? Sí.

27) ¿En la empresa se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.? No.

28) ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? Sí.

29) ¿La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajos estrictos? Sí.

30) ¿En la empresa es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones? Sí.

**C. Diagnóstico de la estructura de la empresa:**

Marque con X donde corresponda:

Su estructura de negocios es informal.	
No existen relaciones específicas de jerarquías y autoridad.	
Las decisiones se concentran en el/los dueños del negocio.	
Las iniciativas corren por cuenta del dueño/s del negocio.	
No existe una gerencia profesional.	
Posee algún tipo de asesor en temas imprescindibles.	
Necesita de algún tipo de gerenciamiento profesional (finanzas, ventas, prestación del servicio u otro).	
Percibe que las operaciones (ventas, administración, prestación del servicio), necesitan de mayor especialización.	
Las decisiones se concentran en los dueños/fundadores de la empresa.	
Considera que usted es el único que “entiende” el negocio.	
Entiende que el negocio requiere de mayor especificación de autoridad, jerarquía, funciones y deberes.	
Se han incorporado algunos profesionales (en ventas, contabilidad, prestación del servicio) y, sin embargo, ellos no entienden el negocio (o no están capacitados).	
Encuentra que esos recursos humanos especializados no se terminan de integrar a la empresa.	
Observa que en el negocio no existen personas capacitadas a quienes se les puedan confiar decisiones importantes.	
Las decisiones inherentes a las áreas específicas (ventas, contabilidad, prestación del servicio) están a cargo de las personas responsables de estos sectores.	X

Están delimitadas las responsabilidades, jerarquías, deberes y responsabilidades por áreas funcionales (ventas, contabilidad, prestación del servicio) específicas.	
Los dueños/fundadores han perdido el control directo de las actividades básicas de los negocios (ventas, finanzas, producción).	
Los dueños han perdido el control de las actividades básicas de la empresa.	
Existe mayor diversificación del negocio desde el punto de vista de clientes.	
Tecnología, cobertura de mercado, productos, capacidad productiva.	
Se percibe un notable crecimiento en la estructura de la empresa.	
Han aumentado considerablemente las ventas anuales.	X
Se da cuenta que ya no puede ejercer un control directo sobre las actividades básicas de la empresa como lo hacía antes.	
Entiende que para poder crecer deben aumentar considerablemente la cartera de clientes.	X
Considera que deberían abrirse nuevas sucursales en el territorio nacional o provincial.	X
Cree que debería lanzar al mercado nuevos servicios adicionales aparte del que prestan.	X
Se debería incursionar en nuevos negocios.	X

Declaración Jurada Resolución 212/99- CD

INDICE

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredió o afecta derechos de terceros.”

Mendoza, *Agosto 2012*



Federico José Pincolini

Reg. 23.962