



**Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Graduados**

**Carrera: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**Trabajo Final**

**“Estrategia de Posicionamiento de una Empresa  
Constructora en Redes de Agua Potable en Córdoba”**

**Alumno: Zambrana, Julián.**

**Docente Responsable: Juan José Vega**

**Año 2017**



Estrategia de Posicionamiento de una Empresa Constructora en  
Redes de Agua Potable en Córdoba by Zambrana, Julián is  
licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-  
NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos**

Dedico este trabajo a todas las personas que pusieron su granito de arena para que logre este nuevo objetivo, en especial a mis padres quienes me apoyaron toda mi vida, en cada proyecto que anhelé.

A todos, muchas gracias.

# Índice de Contenidos

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION.....	7
A. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	8
A.1 PROBLEMA.....	8
I. Contexto .....	8
II. Oportunidad .....	8
III. Objetivos .....	9
IV. Alcance.....	10
V. Organización del trabajo.....	10
B. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	11
B.1 MARCO TEÓRICO .....	11
1. DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS .....	11
1.1. DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CONTACTO: OPCIONES DE ENTREGA DEL SERVICIO.....	11
1.1.1. Opciones de distribución para atender a los clientes .....	11
2. POSICIONAMIENTO DE SERVICIOS EN MERCADOS COMPETITIVOS .....	11
2.1. CUATRO ESTRATEGIAS DE ENFOQUE .....	12
2.2. LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS ES LA BASE DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE .....	13
2.2.1. Identificación y selección de segmentos meta.....	13
2.3. ATRIBUTOS Y NIVELES DE SERVICIO .....	14
2.3.1. Atributos importantes y atributos determinantes.....	14
2.4. ANALISIS INTERNO, DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA.....	14
3. ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO Y PRONÓSTICO DE VENTAS.....	16
3.1. PRONOSTICO DE VENTAS Y PLANEACIÓN OPERATIVA.....	16
3.1.1. Evaluación del ambiente de pronóstico .....	16
3.1.2. Técnicas y enfoques de pronóstico .....	17
4. EL PROCESO DE VENTA PERSONAL.....	18
4.1. ETAPA DE PREPARACIÓN O CREACIÓN DE LA RELACIÓN .....	18
4.1.1. Etapa de prospección .....	18
4.1.2. Etapa de planificación de la presentación.....	19
4.1.3. Etapa de contacto.....	19

4.2.	ETAPA DE ARGUMENTACIÓN O DESARROLLO DE LA RELACIÓN.....	19
4.2.1.	Etapa de presentación.....	20
4.2.2.	Etapa de demostración.....	20
4.2.3.	Etapa de negociación de las objeciones.....	20
4.3.	FASE DE TRANSACCIÓN O MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	20
4.3.1.	Etapa de cierre y obtención del pedido .....	21
4.3.2.	Etapa de servicio al cliente .....	21
5.	PROCESO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR .....	22
5.1.	RECONOCIMIENTO DE NECESIDADES.....	22
5.2.	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN .....	22
5.3.	EVALUACIÓN.....	22
5.4.	COMPRA .....	23
5.5.	EVALUACIÓN DESPUÉS DE LA COMPRA .....	23
6.	ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y CREACIÓN DE LEALTAD.....	23
6.1.	BÚSQUEDA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE .....	23
6.2.	EL CÍRCULO DE LA LEALTAD.....	24
6.3.	ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE PARA LA LEALTAD.....	25
6.3.1.	La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad .....	25
6.4.	ARC: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	26
6.4.1.	Objetivos comunes de los sistemas ARC .....	26
6.4.2.	Fallas comunes en la implementación de ARC.....	26
6.4.3.	Cómo implementar adecuadamente la ARC .....	27
B.2	METODOLOGÍA.....	27
B.3	TRABAJO DE CAMPO .....	28
CAPITULO 1 - INFRAESTRUCTURA DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y LA EMPRESA PRESTADORA ....		28
1.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL AGUA POTABLE .....	28
1.1.1.	Análisis Político .....	28
1.1.2.	Análisis Económico .....	28
1.1.3.	Análisis Social- Cultural.....	29
1.1.4.	Análisis Tecnológico.....	29
1.2.	EL CONSUMO DEL AGUA POTABLE .....	29
1.2.1.	El consumo doméstico.....	29

1.3.	LA EMPRESA PRESTADORA DEL SERVICIO.....	30
	CAPÍTULO 2 – RELEVAMIENTO DE LA OFERTA: COMPETIDORES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS .....	33
2.1.	COMPETIDORES.....	34
2.1.1.	Cclip S.A. ....	34
2.1.2.	Estructuras S.A.....	35
2.1.3.	INST´ALL S.R.L. ....	36
2.2.	SOCIOS ESTRATEGICOS.....	36
	CAPÍTULO 3 - RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE LA DEMANDA: TIPOS DE SERVICIOS Y FORMAS DE CONTRATACIÓN .....	38
	CAPITULO 4 - ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE COMPORTAMIENTOS DE LA DEMANDA.....	39
	CAPITULO 5 - COMPILACION DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENTREVISTAS.....	41
	CAPITULO 6 – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	46
	CAPITULO 7 – ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	48
C.	CIERRE DEL PROYECTO .....	54
C.1	CONCLUSIONES FINALES .....	54
C.2	BIBLIOGRAFIA.....	56
C.3	ANEXOS .....	57

## Índice de Gráficos

Figura 1: Estrategias básicas de posicionamiento del servicio.....	12
Figura 2: Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado.....	15
Figura 3: Círculo de la lealtad .....	24
Figura 4: La relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente .....	25
Figura 5: Organigrama General de Aguas Cordobesas S.A.....	31
Figura 6: Elaboración propia basada en el libro “ <i>Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia</i> ” .....	50

## INTRODUCCION

El presente trabajo pretende llevar a cabo el desarrollo de una estrategia de posicionamiento para la creación de una Empresa constructora en Redes de Agua potable en Córdoba. En primera instancia se realizará un estudio del Marco Teórico para conocer los principales puntos a tener en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y de este modo poder lograr una posición en el mercado, considerando todos los factores que pueden llegar a ser determinantes a la hora de definir la estrategia de posicionamiento.

A partir de este estudio se desarrollaran los capítulos referidos al trabajo, que irán proporcionando los conocimientos, datos y características necesarias para finalmente concluir con la elaboración de la Estrategia de Posicionamiento de una Empresa Constructora en Redes de Agua Potable en Córdoba.

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

En el presente trabajo se analizará en forma detallada y específica el mercado de infraestructura del servicio de Agua Potable de la ciudad de Córdoba, tomando como potencial cliente del emprendimiento horizonte de este trabajo a la empresa prestadora del servicio “Aguas Cordobesas”, se conocerán las características de la red y los posibles competidores que el día de hoy ejecutan tareas similares en la Ciudad de Córdoba; con una estrategia que nos diferencie de los mismos; y de esta manera elaborar una estrategia de posicionamiento que nos permita insertar una PyME que ejecutará tareas de mantenimiento, ampliación de la red y modificación de las acometidas del servicio en los puntos de conexión con los usuarios.

### **A.1 PROBLEMA**

#### **I. Contexto**

Córdoba, ciudad capital de la provincia que lleva el mismo nombre, se encuentra en la región central del país y es la ciudad más poblada después de Buenos Aires y más extensa del país; en ella la empresa prestadora del servicio de agua potable Aguas Cordobesas juega un importante papel monopolizando el servicio y estableciendo una importante regulación normativa.

En un mercado exigente y en crecimiento, a raíz de una marcada expansión de los límites del ejido municipal, se intenta alcanzar o superar las expectativas que los clientes tienen sobre los servicios y asegurar la calidad del Agua potable brindada.

#### **II. Oportunidad**

La oportunidad de poner en funcionamiento nuestro emprendimiento se presenta con la existencia de un plan de ejecución de obra pública de proporciones considerables que aprovecha grandes inversiones del gobierno provincial y el municipio, con el objeto de promover la inclusión social de los habitantes de los barrios pobres y villas de emergencia que se encuentran en condiciones de marginalidad y precarias de vivienda que no acceden a las comodidades del resto de la población, además en congruencia con lo anterior, para poner también en evidencia un escenario óptimo

para nuestro proyecto, existe una notoria ampliación de las fronteras del ejido municipal, en coincidencia con la próspera situación que se repite en épocas electorales y en alineación con una buena relación entre el Gobierno Nacional y Provincial.

### **III. Objetivos**

**Se establece como objetivo principal diseñar una estrategia de posicionamiento para el desarrollo de una empresa constructora en el área de provisión de agua potable y mantenimiento de la red existente en la Ciudad de Córdoba.**

Al tratarse de un emprendimiento que se encontrará inmerso en un mercado amplio y competitivo, propio del lugar donde se desarrolla y de su entorno legislativo; es que valiéndome de los conocimientos adquiridos en el MBA intentaré:

- ✓ **Estudiar el mercado de infraestructura del servicio de Agua Potable de la ciudad de Córdoba donde se insertará la PyME:** donde se intentará conocer las características del mismo, la oferta y demanda existentes, los potenciales competidores, las falencias del mismo.
- ✓ **Relevamiento de información:** mediante entrevistas a personal perteneciente a la empresa Aguas Cordobesas.
- ✓ **Diagnóstico de la situación actual de la empresa cliente:** analizando la manera más apropiada de concretar la venta del servicio prestado por el emprendimiento.
- ✓ **Creación de una estrategia de posicionamiento:** teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, con el fin de generar una relación de mutuo beneficio a largo plazo.

#### **IV. Alcance**

El alcance de nuestro emprendimiento comprende el ejido municipal de la Ciudad de Córdoba y se encuentra, en un comienzo, enfocado al servicio de provisión de agua potable. Como un horizonte corto plazo esta comenzar a ampliar la variedad de servicios dentro de nuestro campo de acción, y a largo plazo, extendernos en nuestra área de influencia.

#### **V. Organización del trabajo**

El presente trabajo consta de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Infraestructura del servicio de agua potable y la empresa prestadora
- Capítulo 2: Relevamiento de la oferta: competidores y socios estratégicos
- Capítulo 3: Recolección de información sobre la demanda: tipos de servicios y formas de contratación
- Capítulo 4: Elaboración de instrumentos para relevamiento de información sobre comportamientos de la demanda
- Capítulo 5: Compilación de información mediante entrevistas
- Capítulo 6: Diagnóstico de la situación
- Capítulo 7: Estrategia de posicionamiento

## **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **B.1 MARCO TEÓRICO**

#### **1. DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS**

El rápido crecimiento de Internet y de las comunicaciones móviles de banda ancha obliga a que las estrategias del marketing de servicios resuelvan temas de *lugar y tiempo*, poniendo tanta atención a la rapidez, la programación y el acceso electrónico, como a la idea más tradicional del lugar físico.

##### **1.1. DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CONTACTO: OPCIONES DE ENTREGA DEL SERVICIO.**

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio tienen efectos importantes sobre la naturaleza de las experiencias de los clientes, pues determinan los tipos de encuentros (si los hay) con el personal de servicio, así como el precio y otros costos que se deben cubrir para obtenerlo.

###### **1.1.1. Opciones de distribución para atender a los clientes**

Existen básicamente tres opciones en la entrega de un servicio, de las cuáles, como la empresa que provee el servicio de agua potable nos contrata por vía digital, podemos decir que la tercera opción es la que más se asemeja a nuestra alternativa:

\*Los clientes visitan el local de servicio.

\*Los proveedores de servicios van a sus clientes

\*La transacción de servicio se realiza a distancia

#### **2. POSICIONAMIENTO DE SERVICIOS EN MERCADOS COMPETITIVOS**

El término “servicio” incorpora una variedad de características específicas, que van desde la rapidez con que se entrega el mismo, hasta la calidad de las interacciones de los clientes con el personal de servicio, y desde evitar errores para ofrecer elementos “adicionales” deseables, hasta complementar el servicio básico.

La estrategia de posicionamiento se relaciona con la creación, comunicación y mantenimiento de las diferencias distintivas que serán observadas y consideradas valiosas por los clientes. Los atributos de precio y producto son los dos elementos de las 8 variables de marketing, que se asocian más con una estrategia de posicionamiento, aunque los sistemas de entrega, los planes de servicio y los lugares también son importantes.

## 2.1. CUATRO ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

Cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes. En términos de marketing, enfocarse significa proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico.

El grado de enfoque de una empresa se puede describir en dos dimensiones: enfoque de mercado y enfoque de servicios. El enfoque de mercado es el grado en que una empresa sirve a pocos o muchos mercados, en tanto que el enfoque de servicio describe el grado en que ofrece pocos o muchos servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque:

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Figura 1. Estrategias básicas de posicionamiento del servicio - *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia, Lovelock & Wirtz, 2009*

Una organización con un enfoque total, como es el caso de nuestro emprendimiento, ofrece un rango limitado de servicios (quizás un solo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico. Una compañía con un enfoque de mercado se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. Las empresas enfocadas en el servicio brindan un rango estrecho de

servicios a un mercado muy amplio. Por último, muchos proveedores de servicios caen en la categoría sin enfoque, porque tratan de atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios (Lovelock & Wirtz, 2009).

La adopción de una estrategia de enfoque total plantea riesgos y oportunidades.

## **2.2. LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS ES LA BASE DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE**

Cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor. Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en aquellos clientes que valoran atributos específicos.

### **2.2.1. Identificación y selección de segmentos meta**

Un segmento de mercado se compone de un grupo de compradores que tienen características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común. Una segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos.

Un segmento meta es aquel que la empresa ha seleccionado de entre los que conforman el mercado más amplio, y se puede definir con base en distintas variables.

Algunos segmentos de mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los mercadólogos deben seleccionar segmentos meta no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación a la capacidad que tiene la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas al mismo segmento.

## **2.3. ATRIBUTOS Y NIVELES DE SERVICIO**

Con frecuencia es necesario hacer investigación para identificar los atributos de un servicio dado y la manera en que los clientes potenciales perciben el desempeño de las organizaciones competidoras con respecto a estos atributos. Los mismos individuos pueden asignar distintas prioridades a los atributos de acuerdo con:

- El propósito del uso del servicio.
- Quién toma la decisión.
- El momento del uso (momento del día/ semana/ temporada).
- Si el individuo está utilizando el servicio solo o con un grupo.
- La composición de ese grupo.

### **2.3.1. Atributos importantes y atributos determinantes**

Los atributos que distinguen a unos servicios de otros no siempre son los más importantes.

“Los atributos determinantes (es decir, los que realmente determina la decisión de los compradores entre las alternativas de los competidores) no ocupan los primeros lugares en la lista de las características de los servicios que son importantes para los compradores, pero son los atributos en donde los clientes observan diferencias significativas entre las alternativas de los competidores” (Lovelock & Wirtz, 2009).

## **2.4. ANALISIS INTERNO, DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA**

En la siguiente figura se indican los tres pasos básicos para identificar una posición de mercado adecuada y desarrollar la estrategia para lograrla.

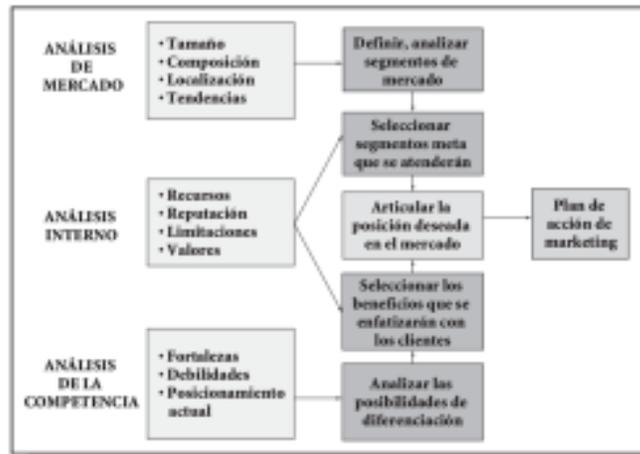


Figura 2: Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado- *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia, Lovelock & Wirtz, 2009*

El análisis de mercado aborda factores tales como el nivel general y la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de dicha demanda. Es necesario considerar formas alternativas de segmentación del mercado y hacer una evaluación del tamaño y potencial de los distintos segmentos del mismo.

En el análisis corporativo interno, el objetivo consiste en identificar los recursos de la organización, cualquier limitación, sus metas y la forma en que sus valores determinan la manera como hace negocios. Con el uso de los conocimientos obtenidos por medio de este análisis la gerencia debe ser capaz de seleccionar un número limitado de segmentos de mercado meta que puedan ser atendidos con servicios nuevos o con los ya existentes.

Finalmente la identificación y el análisis de la competencia pueden darle a la estrategia de marketing una idea acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales, a su vez, pueden sugerir oportunidades de diferenciación. Al relacionar estos conocimientos con el análisis corporativo interno surgen algunas oportunidades viables de diferenciación y ventaja competitiva, lo que permite a los gerentes decidir cuáles beneficios deben dirigirse a segmentos meta específicos.

El resultado de la integración de estas tres formas de análisis es una declaración de la posición deseada de la organización en el mercado. Armados con esta comprensión, se debe ser capaz de desarrollar un plan de acción específico.

### **3. ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO Y PRONÓSTICO DE VENTAS**

El pronóstico de ventas se debe considerar como la parte central del proceso de planeación estratégica, puesto que se convierten en la piedra angular para la planeación en toda la empresa.

#### **3.1. PRONOSTICO DE VENTAS Y PLANEACIÓN OPERATIVA**

Desde las corporaciones multinacionales gigantes hasta los pequeños empresarios, el pronóstico de ventas influye directa o indirectamente en la planeación operativa y en la presupuestación de todas las áreas funcionales. Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital, la procuración, el manejo de inventarios, la planeación de recursos humanos y la presupuestación. Por ejemplo, antes de que pueda desarrollarse un programa de producción, la empresa debe saber cuánto espera vender en el periodo siguiente. Este programa de producción, a su vez, determina las contribuciones de material y mano de obra, así como las salidas de productos para el periodo.

Un pronóstico inexacto de las ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios. El departamento de compras debe programar la compra de suministros y materiales de acuerdo con el pronóstico de ventas. Si éste es muy elevado, el resultado puede ser un gran inventario de bienes no vendidos, cierres de plantas, despidos y deterioro de las materias primas. Por otro lado, si es muy bajo puede significar que se han perdido ventas o incluso que se han perdido clientes de manera permanente. Los gerentes de ventas deben saber exactamente cuántos nuevos vendedores debe contratarse y cuál será su presupuesto de operación.

##### **3.1.1. Evaluación del ambiente de pronóstico**

Los pronósticos de ventas pueden ser predicciones a corto o a largo plazo. Las primeras generalmente cubren un año o menos y las segundas típicamente cubren cinco años, quizás diez. Antes de seleccionar el método adecuado de pronóstico de

ventas, el gerente de ventas debe tomar en consideración todos los factores posibles que pueden afectar el volumen de ventas. Éstos se pueden clasificar como controlables o no controlables. Los factores controlables son aquellos elementos del ámbito interno de negocios que la empresa puede manejar. Básicamente comprenden el apoyo a las ventas desde dentro de la empresa, por ejemplo, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución, las campañas de promoción, el desarrollo de nuevos productos y otras actividades de marketing que afectan las ventas futuras.

Entre los factores no controlables se cuentan aquellos elementos del medio sobre los cuales la empresa no puede influir. Por ejemplo, el estado de la economía desempeña un papel fundamental en casi todos los pronósticos de ventas.

### **3.1.2. Técnicas y enfoques de pronóstico**

Es posible desarrollar pronósticos desde lo general a lo particular o viceversa con alguno de estos métodos básicos: ***el enfoque de descomposición*** o ***el de construcción***.

En el enfoque de descomposición se comienza con una predicción de las condiciones económicas generales. Por lo general, esto comprende una predicción del producto bruto interno (PBI) en dólares constantes junto con las proyecciones de los índices de precios al mayoreo y al consumidor, las tasas de interés, los niveles de desempleo y los gastos del gobierno federal. Entonces se realizan, en sucesión, un pronóstico para el sector, otro para la empresa y otro para el producto. Éstos son los pasos para realizar un pronóstico de ventas utilizando este enfoque desde lo general a lo particular:

1. Comience con un pronóstico de las condiciones económicas generales.
2. Calcule el potencial de mercado total del sector para una categoría de producto.
3. Determine la participación de este mercado que la empresa tiene en la actualidad y que tiene probabilidades de retener si se consideran los esfuerzos de la competencia.
4. Haga un pronóstico de las ventas para el producto.

5. Utilice el pronóstico de ventas para la planeación y presupuestación operativas. En dirección contraria, el enfoque de construcción simplemente pregunta a los vendedores individuales qué esperan vender en el periodo siguiente o entrevistan a los clientes respecto a lo que esperan comprar y entonces suman sus respuestas para un pronóstico total.

A menudo, se envía un cuestionario por correo sobre las intenciones de compra a los clientes, o bien, se realiza mediante entrevistas por teléfono. La mayor parte de los clientes, en especial los compradores industriales, tienden a cooperar y no es raro obtener una tasa de respuesta del 50% o superior entre los clientes industriales. Incluso si se utilizan técnicas de muestreo no probabilísticas, la tasa de respuesta normalmente es lo bastante elevada como para obtener una buena estimación del potencial del mercado. Sin embargo, cuando se utilizan muestras no probabilísticas, es necesario examinar los perfiles de los individuos que responden para evaluar su representatividad.

#### **4. EL PROCESO DE VENTA PERSONAL**

Se entiende el proceso de la venta personal como aquel que contempla las etapas que recogen las actividades que el vendedor realiza antes, durante y una vez efectuada la venta. (Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

##### **4.1. ETAPA DE PREPARACIÓN O CREACIÓN DE LA RELACIÓN**

Se produce un acercamiento al cliente y se intenta localizar clientes potenciales. Está compuesta por las siguientes 3 etapas:

###### **4.1.1. Etapa de prospección**

La prospección es el proceso sistemático de identificación y localización de clientes potenciales. A través de él se construye una base de clientes potenciales o prospectos, de la cual forman parte tanto los clientes actuales de la empresa como los potenciales. (Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

A través de éste se podrán conocer mejor las características de los posibles clientes e, incluso, se podrán segmentar éstos, agrupando a los consumidores que muestran una mayor similitud en lo que a sus necesidades, características o comportamientos se refiere.

#### **4.1.2. Etapa de planificación de la presentación**

“Durante la planificación de la presentación real de las ventas se determinan los objetivos a conseguir con la presentación y se prepara el desarrollo de la misma”. (Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

El escaso tiempo de que dispone el vendedor en muchas operaciones de venta minorista, por ejemplo, le obliga a mostrarse altamente preparado para responder con rapidez a las necesidades del cliente.

#### **4.1.3. Etapa de contacto**

Una vez realizada la labor de prospección y preparada la presentación, llega el momento de establecer el contacto con el cliente potencial, con la pretensión de conseguir tres objetivos básicos:

- Crear un acuerdo mutuo con el cliente
- Captar toda su atención
- Generar su interés hacia el producto

Para poder realizar esto, el vendedor podrá ponerse en contacto con el potencial cliente mediante un llamado telefónico, una breve conversación en persona, o un contacto específico de negocios.

### **4.2. ETAPA DE ARGUMENTACIÓN O DESARROLLO DE LA RELACIÓN**

“La segunda fase del proceso de ventas conlleva el desarrollo de la relación con el cliente”. (Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

Las actividades a realizar en esta etapa son:

#### **4.2.1.Etapa de presentación**

“Durante la presentación, el vendedor debe descubrir las necesidades del cliente, seleccionar el producto más adecuado para él y proporcionarle un servicio de venta”.  
(Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

Con el fin de evitar la formulación de preguntas innecesarias durante la visita de ventas, es aconsejable que el vendedor se haga con la mayor cantidad de información antes de la primera reunión. De este modo, el cliente comprobará que el vendedor conoce bien sus actividades y no perderá tiempo respondiendo a un gran número de preguntas básicas.

#### **4.2.2.Etapa de demostración**

Una demostración correctamente ejecutada agrega un atractivo sensorial al producto, atrae la atención del cliente, estimula su interés y suscita el deseo de adquirirlo. De ella se derivan beneficios tanto para el cliente como para el vendedor: el primero puede evaluar mejor el producto y al segundo le resulta más fácil comunicar lo que el producto es capaz de hacer y cómo podrá ajustarse a las necesidades del cliente.

#### **4.2.3.Etapa de negociación de las objeciones**

La negociación no debe entenderse como un combate entre vendedor y cliente, sino como una actividad de doble ganancia con la que ambos pueden obtener la mejor solución. Por ello, el vendedor no debe mostrarse reacio a las posibles objeciones, resistencias o inconvenientes que le presente el cliente, y debe tratar de hallar soluciones favorables para ambas partes.

### **4.3. FASE DE TRANSACCIÓN O MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

La fase de transacción representa el cierre de la venta y la obtención del pedido, así como el mantenimiento de relaciones posteriores que contribuyan a fidelizar al cliente y convertirlo en un prescriptor del producto.

### 4.3.1. Etapa de cierre y obtención del pedido

Existen ciertos factores que aumentan las posibilidades de cerrar la venta, por lo que conviene que el vendedor los conozca y sea capaz de actuar en consecuencia. Entre los aspectos que habitualmente propician el cierre, cabe señalar:

**Tabla**

- 
- Enfatizar los motivos principales para la compra. La utilización de los beneficios que suscitan mayor emoción en el cliente ayudan a plantear el cierre.
  - Negociar los puntos difíciles antes de intentar el cierre.
  - Evitar sorpresas en el cierre. No esperar al cierre para revelar información importante (como el precio final, las limitaciones en la garantía, etc.), lo que podría provocar una reacción adversa en el cliente.
  - No aislar al cliente potencial durante la presentación de ventas. Conviene dejar que éste participe en su desarrollo, aportando comentarios y respondiendo a las preguntas que se le formulen.
  - Solicitar la orden de compra más de una vez. El vendedor no debe echarse atrás ante una negativa inicial.
  - Reconocer los indicios de cierre, que pueden ser de carácter verbal, en forma de preguntas ("¿Tiene algún plan de crédito para pagar?"), reconocimientos ("Me gusta lo que me ha ofrecido") o requisitos ("Necesitamos que nos lo sirva en diez días"), o pueden consistir en señales no verbales que se expresan a través de cambios en la expresión de la cara, movimientos con la mano, etc.
- 

Tabla 14. Factores que propician el cierre de una venta.  
Fuente: Manning y Reece, 2004.

### 4.3.2. Etapa de servicio al cliente

“El proceso de venta no finaliza con el cierre de la misma sino que continúa con la prestación de diversos servicios posventa. Éstos, por lo tanto, completan los servicios de atención al cliente que se han prestado con anterioridad.

Las relaciones posventa se han convertido en los últimos años en un importante elemento diferenciador de la oferta. Mediante un buen servicio posventa se satisfacen mejor los requisitos del cliente, lo que, a su vez, aumenta las posibilidades de que repita su compra en el futuro y recomiende el producto a las personas de su entorno”. (Rodríguez Ardura & Küster Boluda)

## **5. PROCESO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR**

Todos los consumidores, de una forma general y sistemática pasan por 5 fases a la hora de realizar una compra:

### **5.1. RECONOCIMIENTO DE NECESIDADES**

El reconocimiento de necesidades, o consciencia, es el desencadenante en el proceso de toma de decisiones del consumidor. Antes de que un consumidor se embarque en un proceso de compra, debe reconocer una necesidad funcional o emocional. Las necesidades funcionales son necesidades basadas en la utilidad de un producto para realizar una función particular. Las necesidades emocionales o hedónicas se basan en los deseos del consumidor de productos y necesidades para saciar anhelos, placeres y otros intereses emocionales. (EAE Bussiness School)

### **5.2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

A veces se considera que el segundo paso del proceso es uno amplio, pero en un proceso de cinco pasos, se divide en búsqueda y evaluación de información. La búsqueda de información es una investigación básica realizada por un consumidor para determinar qué proveedores y productos ofrecen una solución a sus necesidades. Las búsquedas de información incluyen tanto procesos internos como externos. La investigación interna es un recuento de experiencias pasadas. Esto es común en las compras impulsivas donde el proceso se desarrolla muy rápidamente. La investigación externa es el uso de otros recursos como Internet, al igual que consultar con otros consumidores. (EAE Bussiness School)

### **5.3. EVALUACIÓN**

El paso de la evaluación implica la formación de un conjunto de consideración y evaluación de opciones con base en ciertos criterios. Un conjunto de consideración es un puñado de proveedores o marcas que pueden cumplir tus necesidades. Los criterios son elementos como calidad, conveniencia, precio, gusto y durabilidad. Los consumidores evalúan opciones con base en criterios importantes para ellos cuando intentan encontrar el mejor valor. (EAE Bussiness School)

## **5.4. COMPRA**

Una vez que el valor es identificado por un consumidor particular, el siguiente paso es realizar una compra. Esto es cuando el cliente presenta su dinero a cambio del producto o servicio. En este punto, el cliente ha determinado que una solución particular representa el mejor valor por su dinero. (EAE Bussiness School)

## **5.5. EVALUACIÓN DESPUÉS DE LA COMPRA**

El último paso en el proceso de toma de decisiones del consumidor es la evaluación posterior a la compra. Ésta es donde el cliente evalúa su compra con base en expectativas previas. Si la implementación o experiencia después de la compra excede las expectativas, siente que obtuvo un valor excelente y es probable que repita la compra. Si no cumple con sus expectativas, probablemente no repita la compra y puede difundir mensajes negativos acerca del producto. (EAE Bussiness School)

# **6. ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y CREACIÓN DE LEALTAD**

## **6.1. BÚSQUEDA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE**

La lealtad del cliente se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras.

Lo que un cliente leal puede significar para una empresa es una fuente constante de utilidades durante muchos años. La administración activa de la base de clientes y de su lealtad también se conoce como administración de los clientes como activos.

## 6.2. EL CÍRCULO DE LA LEALTAD



Figura 3: Círculo de la lealtad- *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia*, Lovelock & Wirtz, 2009

“Este círculo incluye tres estrategias secuenciales.

En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.

En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto”. (Lovelock & Wirtz, 2009)

En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

### 6.3. ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE PARA LA LEALTAD

Muchos elementos participan en la creación de relaciones de largo plazo con los clientes y de la lealtad.

#### 6.3.1. La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad



Figura 4: La relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente- *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia, Lovelock & Wirtz, 2009*

“La relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y afecto. La zona de deserción se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambiarán de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en “terroristas” al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio. La zona de indiferencia se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la zona de afecto se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otros clientes se denominan ‘apóstoles’”. (Lovelock & Wirtz, 2009)

## **6.4. ARC: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

El ARC implica a todo el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes. Este proceso debe considerarse un facilitador de la implementación exitosa del círculo de la lealtad.

### **6.4.1. Objetivos comunes de los sistemas ARC**

Muchas empresas tienen grandes cantidades de clientes, diferentes puntos de contacto, en distintas ubicaciones geográficas. Los sistemas ARC actúan como un facilitador al capturar la información de los clientes y difundirla a los diversos puntos de contacto.

Desde la perspectiva del cliente, los sistemas ARC bien implementados pueden ofrecer una interface unificada que permite la personalización.

Desde la perspectiva de la empresa, los sistemas ARC le permiten entender, segmentar y clasificar mejor a su base de clientes, dirigir mejor las promociones y hacer ventas complementarias, e incluso implementar sistemas de alerta de deserción que indiquen si un cliente está en peligro de cambiar de proveedor.

### **6.4.2. Fallas comunes en la implementación de ARC**

“Una de las principales razones de falla es que las empresas consideran que la instalación de sistemas ARC equivale a una estrategia de relación con el cliente y olvidan que el sistema es sólo una herramienta para mejorar las capacidades de atención al mismo”. Algunas razones comunes del fracaso del ARC son (Lovelock & Wirtz, 2009):

- Considerar a ARC como una iniciativa de tecnología.
- Falta de enfoque en el cliente.
- Reconocimiento insuficiente del valor vitalicio (VV) del cliente.
- Apoyo inadecuado de la alta gerencia.
- Imposibilidad de remodelar los procesos de negocios. El rediseño también requiere de una administración efectiva del cambio, así como

del apoyo y participación de los empleados, elementos que a menudo faltan.

- Subestimación de los retos de la integración de los datos.

Una clave para desarrollar todo el potencial de ARC consiste en que los datos de los clientes en tiempo real estén disponibles para todos los empleados que los necesiten.

#### **6.4.3. Cómo implementar adecuadamente la ARC**

“Los consultores de Seasoned McKinsey recomiendan dar un paso atrás y estudiar la forma de crear lealtad en los clientes, en lugar de enfocarse en la tecnología”. (Manuel Ebner, 2002) Las implementaciones exitosas se concentran en la definición clara de los problemas dentro del círculo de relación con los clientes de la empresa. Esas estrategias específicas de ARC a menudo muestran oportunidades adicionales de mejoras que, en conjunto, pueden evolucionar en una implementación más amplia de esta estrategia, que incluya a toda la empresa.

## **B.2 METODOLOGÍA**

1. Relevamiento de información sobre la Oferta, analizando competidores y socios estratégicos.
2. Recolección de información sobre la demanda, en cuanto a los tipos de Servicio y formas de contratación.
3. Elaboración de instrumentos para relevamiento de información sobre comportamientos de la Demanda.
4. Compilación de Información mediante entrevistas.
5. Diagnóstico de la Situación.
6. Estrategia de posicionamiento de una empresa constructora en Redes de Agua Potable en Córdoba.

## **B.3 TRABAJO DE CAMPO**

### **CAPITULO 1 - INFRAESTRUCTURA DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y LA EMPRESA PRESTADORA**

El agua es definitivamente un bien, un capital, recurso, que juega un papel cada vez más importante en el consenso mundial.

El servicio de agua potable, en general, es continuo y provee a los usuarios agua de calidad potable adecuada en términos generales para el uso doméstico e industrial, estimándose que más del 90 % de la población nacional recibe agua potable de acuerdo con los estándares de salud pública<sup>1</sup>.

Se garantiza, además, que el servicio sea provisto con las condiciones mínimas establecidas, necesarias para asegurar que todos los usuarios posean el servicio con las mismas características.

#### **1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL AGUA POTABLE**

##### **1.1.1. Análisis Político**

En épocas electorales como la que estamos viviendo, se fomenta el aporte de fondos del estado (a diferentes niveles: Municipio, Provincial y Nacional) para la ejecución de obras públicas para la mejora de la calidad de vida de los habitantes cordobeses.

Es el caso en que notamos fuertes inversiones en la ampliación de la red y la mejora de la calidad del servicio existente.

##### **1.1.2. Análisis Económico**

El año 2016 comenzó con una baja inversión en la obra pública a nivel nacional, situación que cambió para el segundo semestre donde el valor ascendió hasta \$222.058 millones de pesos, de los cuales correspondieron a la ciudad de Córdoba un total de 21.781 millones.

---

<sup>1</sup> Fuente: Informe nacional sobre la gestión del agua en Argentina». CEPAL.

### **1.1.3. Análisis Social- Cultural**

Respecto al sector de agua, se registró que en la capital de Córdoba cada persona usa en promedio 330 litros de agua diarios, según las estimaciones de la empresa prestadora del servicio Aguas Cordobesas.

### **1.1.4. Análisis Tecnológico**

Los avances tecnológicos son un factor clave en la purificación del agua y en su transportación. Es fundamental que la empresa prestadora del servicio y sus contratistas mantenerse a la vanguardia de los nuevos materiales, elementos y normativas constructivas.

## **1.2. EL CONSUMO DEL AGUA POTABLE**

Existen numerosos factores causales que determinan el nivel de consumo de agua potable en una ciudad, y la demanda de los ciudadanos. Por un lado las familias, que son los principales consumidores en Córdoba, y la estructura de la población. Por otro lado se encuentran las industrias y locales comerciales, lo que varía mucho de una ciudad a otra. Existen otros consumidores, como los organismos públicos, cuya importancia es creciente en el municipio cordobés. La climatología es determinante en la concienciación ciudadana del uso racional del agua; de hecho influye de forma decisiva en la evolución del consumo a muy corto plazo.

La compañía ACSA, ha abordado en varios estudios econométricos esta evolución, así como la caracterización de los consumidores cordobeses, en función de las condiciones y modalidades del suministro, con objeto de mantener e incrementar el nivel de servicio y la satisfacción de los usuarios.

### **1.2.1. El consumo doméstico**

El abastecimiento de agua a las viviendas se controla para la correspondiente facturación mediante dos tipos de contadores: individuales, es decir, que miden la cantidad suministrada a una única vivienda, y los colectivos, que tienen esta función sobre bloques de viviendas, cuyo número oscila entre dos y más de cien.

El comportamiento de los abonados, como es bien sabido, depende del tipo de contador utilizado, ya que la asociación del coste del agua con la incidencia en la renta familiar no es claramente percibida por el consumidor que dispone de un contador comunitario. Este hecho es claramente observable en la evolución del consumo por abonado.

### **1.3. LA EMPRESA PRESTADORA DEL SERVICIO**

**Aguas Cordobesas S.A.**, desde 1997, es la empresa concesionaria del Servicio de Agua Potable de la Ciudad de Córdoba. Con 1.330.023 habitantes servidos y con una producción de 140 millones de m<sup>3</sup> de agua por año, se ha convertido en una de las principales compañías locales de servicio.

El contrato de concesión fue otorgado por la provincia de Córdoba por 30 años bajo la supervisión y control del Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), y en lo referente al uso de recursos hídricos está subordinada a la autoridad de la Subsecretaría de Recursos Hídricos. Tiene su edificio en la calle La Voz Del Interior 5507, que cuenta con un sector administrativo y un sector operativo (mantenimiento, almacenes y cuadrillas) con un total de aproximadamente 400 empleados y, además, 7 oficinas de atención al cliente ubicadas en diferentes puntos de la ciudad.

Como empresa concesionaria, tiene la obligación de:

- Asegurar el acceso al servicio a todos los clientes.
- Dar continuidad al servicio
- Mejorar la calidad del agua potable.

Hoy en la ciudad de Córdoba cuenta con un servicio confiable y eficiente, con un estándar de calidad acorde a lo que el contrato y los ciudadanos exigen. En 2004, fue la primera empresa en certificar ISO 9001 de calidad en todos sus procesos.

Posee una organización interna donde cada gerencia tiene a cargo la gestión de un ámbito específico de la actividad de la empresa. Al mismo tiempo, el conjunto de los empleados, desde cada nivel de gestión, trabaja bajo una misma sinergia, fortaleciendo los canales de comunicación vertical y horizontal.

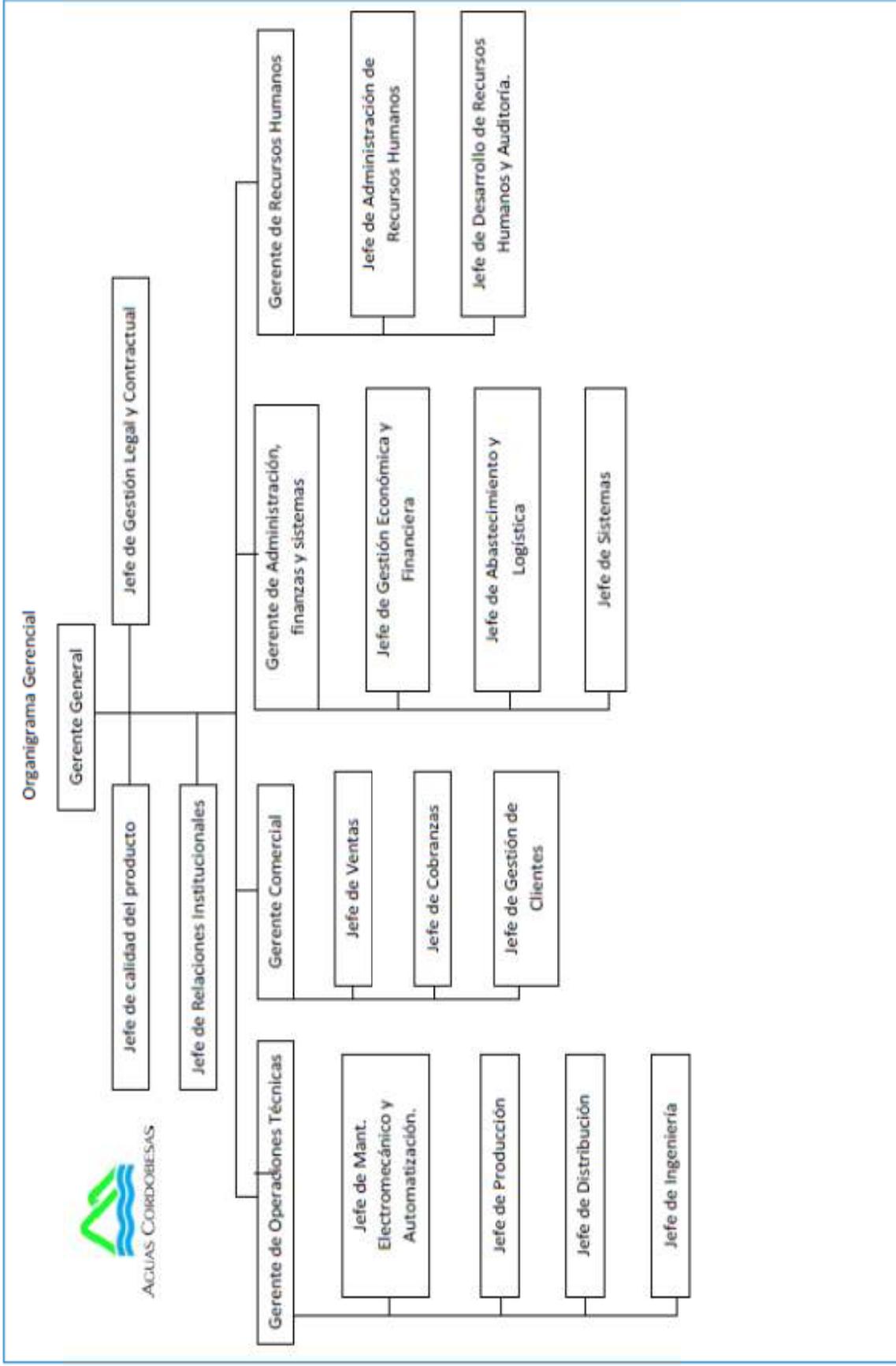


Figura 5: Organigrama General de Aguas Cordobesas S.A. 2017

Desde el inicio de la Concesión del servicio, Aguas Cordobesas asumió la tarea de re funcionalización y adaptación de las distintas plantas potabilizadoras de la ciudad. Córdoba, segunda ciudad en importancia de la Argentina, tiene una población de 1.330.023 habitantes<sup>2</sup>. Hasta el año 2002, esta ciudad sufría un importante déficit en la capacidad de tratamiento potable de las aguas y contaba con las Plantas Alberdi, Suquía y Los Molinos, en las cuales se realizaban los procesos de potabilización del agua para abastecer la ciudad. En el 2001 se encargó a la empresa Ondeo-Degremont (líder mundial en diseño de plantas potabilizadoras en más de 120 países) la reestructuración de la Planta Potabilizadora Suquía, una de las tres con que hasta el momento contaba Aguas Cordobesas.

---

<sup>2</sup> Fuente: Censo Nacional Argentino 2010

## **CAPÍTULO 2 – RELEVAMIENTO DE LA OFERTA: COMPETIDORES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS**

Aguas Cordobesas S.A. promueve el desarrollo de sus proveedores, en la gestión de la calidad, la salud y seguridad, el medioambiente, la ética y los DD.HH. Promueve el desarrollo sustentable a través de un vínculo de beneficio mutuo, contrataciones justas y prácticas responsables. El desarrollo sustentable de los proveedores es importante, ya que tanto la calidad de sus productos o servicios, como su gestión económica financiera, de S.yS.O., medioambiental y social, afectan directa o indirectamente al servicio y la reputación de dicha empresa

La política empresarial asume el compromiso de originar el desarrollo y la integración de proveedores locales y regionales en los procesos de la empresa, a través de contrataciones y prácticas sustentables, en beneficio mutuo. Para concretar este compromiso, más allá de los beneficios económicos que surgen de la relación comercial por la contratación de sus servicios, se implementa un programa de desarrollo para los proveedores críticos.

Todas las acciones llevadas a cabo por los proveedores son verificables a través de auditorías internas, externas o controles internos, según corresponda.

El desarrollo de los proveedores de Aguas Cordobesas influye directamente en la calidad del servicio que brinda al cliente. Para resguardar este aspecto y contribuir a la mejora de la cadena de valor, evalúa y califica a sus proveedores críticos para la prestación del servicio, según el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa.

Los contratos comerciales, Ordenes de Compras, Aperturas de Cuentas Corrientes u otras modalidades, son los acuerdos comerciales entre la empresa y los proveedores, donde se formalizan las obligaciones y derechos de las partes, y son realizadas según las necesidades de la compañía para la provisión de los servicios que presta. Los acuerdos comerciales con los proveedores críticos, incluyen como requisito la Norma de Conducta Ética y Empresarial, que aborda los temas de DD.HH., corrupción, medioambientales y prácticas laborales, entre otros.

Aguas Cordobesas es ética y legalmente solidaria con las conductas que tienen sus proveedores.

Los proveedores tienen a disposición los canales enunciados en la Norma de Conducta Ética y Empresarial, para hacer llegar sus inquietudes, reclamos o denuncias a hechos que violan lo dispuesto en esta Norma, de forma anónima o nominada.

## **2.1. COMPETIDORES**

Competidores son empresas que desarrollan la misma actividad y comparten el mismo mercado.

Los competidores son todas aquellas empresas con capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el mercado.

Luego de conocer todos los puntos más importantes requeridos por nuestro principal cliente “Aguas Cordobesas S.A.” respecto a sus proveedores, encontramos que los principales competidores que se nos presentarán y ya se encuentran aceptados por nuestro cliente son:

- Cclip S.A
- Estructuras S.A.
- INST'ALL SRL

### **2.1.1. Cclip S.A.**

Empresa constructora que inicio sus actividades a mediados de 2001. Cuenta con nómina de aproximadamente 90 empleados.

Se dedica a la construcción, reforma y reparación de redes distribución de electricidad, gas, agua, telecomunicaciones y de otros servicios públicos.



Suministra un servicio y soluciones que satisfacen los requisitos y expectativas de sus clientes y fomentan una cultura de prevención de los riesgos en el trabajo.

Entre sus principales compromisos se encuentra mantener el contacto permanente con sus clientes y subcontratistas, con objeto de poder colaborar conjuntamente en la mejora de su servicio.

Su visión es ser contratistas de confianza y garantía para sus clientes y, a partir de este legado, aspirar a alcanzar un crecimiento sensato, equilibrado y sostenible, mediante la profesionalización de los equipos, la formación y capacitación de las personas, la expansión, diversificación e inversión productiva y el compromiso con sus clientes, empleados, accionistas y proveedores.

Prudencia, compromiso y seriedad son sus principales valores

### **2.1.2. Estructuras S.A.**

Es una importante empresa constructora que nace en la ciudad de Córdoba hace 57 años. Cuenta con un plantel de aproximadamente 350 personas entre profesionales, técnicos, operarios y administrativos altamente calificados.



Su cartera de clientes incluye tanto de organismos públicos como empresas privadas de primera línea.

Su actividad se especializa en la construcción y ejecución de obras de infraestructura de diversa tipología como comunicaciones, energía, saneamiento, infraestructura social, etc.

Su misión es construir obras de envergadura tanto públicas como privadas que permitan el desarrollo social y económico de la provincia de Córdoba y el país, mejorando sustancialmente la calidad de vida de sus habitantes.

Su visión ser una de las empresas constructoras líderes del interior de Argentina, apostando permanentemente al desarrollo y crecimiento del país y la región, con

una fuerte vocación de servicio, honrando los compromisos adquiridos con sus clientes y privilegiando la calidad de sus recursos humanos.

Calidad, compromiso, profesionalismo y responsabilidad son sus principales valores.

### **2.1.3. INST'ALL S.R.L.**

Esta Empresa comienza sus actividades en 1986, tiene como objetivo principal realizar todo tipo de instalaciones. INST'ALL nace para ser Contratista de Obras Públicas, Privadas y Servicios, en emprendimientos vinculados a los Sistemas de



Aprovisionamiento de Agua, Gas Natural/Licuado, Telefónicos, Eléctricos, a la Conducción y Tratamiento de fluidos cloacales y a Obras de Arquitectura..

Su misión es ser una empresa constructora especializada en obras de infraestructura, buscando generar valor a los socios, empleados, clientes y proveedores, aportando así, una mejor calidad de vida a la sociedad en general.

Su visión es ser una empresa reconocida por el crecimiento ordenado y sostenido, brindando desde nuestra trayectoria calidad de servicio para el mercado de la provincia de Córdoba.

## **2.2. SOCIOS ESTRATEGICOS**

Una alianza estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos.

Los socios pueden aportar a la alianza estratégica siempre y cuando aporten con recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual. La alianza es una cooperación o colaboración la cual tiene

como objetivo llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos.

Aquellos grupos / empresas que se consideran como potenciales socios estratégicos para el futuro desarrollo de la actividad de la empresa, de manera que se involucren en un compromiso a largo plazo con el fin de lograr objetivos específicos son:

- **AFEMA:** Empresa dedicada a la construcción, reforma y reparación de obras de infraestructura para el transporte (incluye la construcción, reforma y reparación de calles, autopistas, carreteras, puentes, túneles, vías férreas y pistas de aterrizaje, la señalización mediante pintura, etc.)
- **PABLO FEDERICO:** Empresa constructora proveedora de hormigón de alta resistencia
- **GRUAS MARTIN:** Empresa especialista en montajes y movimientos de grandes cargas y dimensiones. Servicio de Grúas, Camiones, carretones, semirremolques, manipuladores, autoelevadores e hidrogrúas
- **INGEMAR:** Empresa dedicada a la provisión de materiales para obras de infraestructura urbana, en especial para redes de gas, acueductos, redes de agua, cloaca, sistema de bombeo, tendido de redes de telefonía, drenajes pluviales, y materiales eléctricos para alumbrado público.
- **APONUS (INST. DE CAÑOS):** Empresa dedicada a la ejecución de obras y proyectos de infraestructura sanitaria, además de la fabricación de bridas, acoples mecánicos, juntas de desarme y piezas especiales para la construcción y/o reparación de las mismas. Es proveedora de los principales prestadores de agua y saneamiento
- **EXPLORACIÓN DE ARIDOS:** Empresa especialista en extracción de arenas, canto rodado y triturados pétreos

### **CAPÍTULO 3 - RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE LA DEMANDA: TIPOS DE SERVICIOS Y FORMAS DE CONTRATACIÓN**

Se realiza un relevamiento de la demanda con el fin de establecer cuáles son los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, quienes en este caso serán:

\*La empresa prestadora del servicio: Aguas Cordobesas S.A.

De esta manera, definimos las tareas a ejecutar por nuestra empresa, a todas las intervenciones a ejecutar sobre la red distribuidora de Agua Potable de la Ciudad de Córdoba.

El emprendimiento tendrá diferentes formas de contratación según sea el cliente y el tipo de intervención, para entender un poco más de ello definiremos cuáles son los trabajos a realizar por la empresa:

1. Cálculo, Proyecto y ejecución de redes de Agua Potable: se ejecutan tramos de red, o mallas completas, cerradas o abiertas instalando en ellas el caño maestro troncal o secundario que llevará en agua a los domicilios.
2. Ejecución de conexiones nuevas: en hogares donde no cuentan con el servicio de agua potable, se realiza la conexión al caño maestro mediante una acometida.
3. Renovación de conexiones domiciliarias: en lugares de la ciudad donde las conexiones externas son obsoletas, de materiales que ya no se usan, se realizan planes masivos de renovación de conexiones financiado por el estado.
4. Instalación de Medidores de Agua Potable: con el objetivo de fomentar el cuidado en el uso del agua potable, se realizan planes masivos de instalación de medidores de agua potable.
5. Mantenimiento Correctivo en instalaciones externas con pérdidas: en caso de que existieran, con el afán de minimizar los daños ocasionados por las mismas.

## **CAPITULO 4 - ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE COMPORTAMIENTOS DE LA DEMANDA.**

Cada instrumento o técnica para recoger información que nos interesa está orientado o tiene un énfasis específico. En este sentido, es importante considerar claramente qué es lo que nos interesa saber y desde ahí decidir los instrumentos que podrían usarse. Si queremos conocer opiniones propias, percepciones, juicios de valor y opiniones sobre distintas situaciones o elementos, necesitamos instrumentos en que las personas se puedan expresar libremente. Es decir, utilizar instrumentos en que no se les entregue una opinión, un juicio o una alternativa dada, de modo de que las mismas personas, en sus propias palabras expresen lo que piensan.

La entrevista es una técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas para obtener datos sobre un problema determinado. Es una serie de preguntas realizadas personalmente.

Nuestro objetivo es recabar la información necesaria que nos permita conocer más en profundidad la forma en que funciona nuestro cliente y así prepararnos de la mejor manera posible para lograr ser su proveedor.

En este marco nuestro objetivo se orienta a entrevistar en primer lugar al Representante Técnico de Aguas Cordobesas para poder obtener información referida a la metodología de trabajo, cuáles son las expectativas que la empresa tiene respecto a sus proveedores, sus condiciones necesarias y determinantes y todo aquello relacionado al desarrollo de la actividad que vamos a llevar como proveedores.

Por otro lado nos orientamos a entrevistar a personal del área de Comercial de manera de obtener datos referidos a la forma de contratación, pliegos, metodologías de pagos, selección de proveedores y demás temas que resulten relevantes para el funcionamiento y aceptación de nuestra empresa como proveedora.

A partir de esto definimos la siguiente estrategia de entrevista:

- **Instrumento:** Entrevista semiestructurada
- **Cantidad:** 2
- **Personas:** 1- Representante técnico  
2- Personal Administrativo del Área de Comercial
- **Cuándo:** 02/10/2017
- **Dónde:** Aguas Cordobesas S.A.

En el Anexo I se encuentran las entrevistas a realizar, donde se puede visualizar que los temas a tratar durante su desarrollo estarán relacionados a atributos del servicio, requerimientos solicitados por el futuro cliente para la prestación de nuestro servicio y tipo de entrega. Se solicitará además información sobre el mercado a atender, como y cuáles son sus controles con sus proveedores y datos relacionados a protocolos de trabajo, materiales, técnicas y demás puntos relevantes a saber.

Por otro lado se recolectará información acerca del proceso de selección de proveedores, contratación y requisitos principales que los mismos deben cumplir, y demás datos necesarios para que la futura empresa pueda cumplir con todo lo requerido y de este modo lograr ser proveedora de Aguas Cordobesas S.A.

## **CAPITULO 5 - COMPILACION DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENTREVISTAS**

Luego de reunirnos con las dos personas de Aguas Cordobesas elegidas para entrevistar pudimos obtener información que nos resultaba primordial conocer para poder prepararnos de la mejor manera posible para ser uno de sus proveedores.

Así las principales ideas y datos surgidos de esta reunión las podemos resumir de la siguiente manera:

Hablando de los materiales utilizados en obra (plásticos, broncerías, instrumentos de medición y herramientas, entre otros), el Ing. Ávila nos comentó que en Aguas Cordobesas existen proveedores cuyos materiales han sido ensayados de manera tal que cumplen con los requerimientos de la empresa y por lo cuales han sido homologados por la misma. Algunos ejemplos nombrados de estos materiales y sus proveedores, que nos resultan importantes de conocer a la hora de prestar nuestro servicio son, en el caso de caños PVC y PEAD las empresas aceptadas son Tigre y Tubos Forte y para el caso de los Instrumentos de medición fue nombrada la empresa Altair.

En cuanto a las técnicas constructivas se nos comentó que existen formas de trabajo que tienen como fin el cuidado y mantenimiento de la red de agua existente, y que buscan evitar perjudicar al resto de los usuarios cuando se interviene en alguna posición. Un claro ejemplo de esto resulta cuando se realiza el tendido de un caño maestro, ya que antes de poner en servicio el caño, se hace un análisis del agua de manera de asegurar las condiciones mínimas del agua de red.

A pesar de estas técnicas constructivas específicas, los protocolos de trabajo en obra varían dependiendo de cada tipo de tarea a realizar, así también como las herramientas a utilizar. Un tendido de caño maestro con conexión se realiza con cañería seca y una renovación de conexión se realiza con cañería húmeda, por lo tanto este es un claro ejemplo donde las actividades, herramientas son totalmente diferentes en cada caso.

El Responsable técnico nos comentó Aguas Cordobesas no requiere que sus contratistas cubran todas sus operatorias, sino que, dependiendo de la capacidad operativa e infraestructura que tenga la empresa se le asignan los diferentes tipos de tareas y/u operatorias. Así de este modo la contratista puede en caso de que le resulte necesario subcontratar tareas, siempre y cuando los empleados de la subcontratista se encuentren dados de alta en ART o tengan seguro de accidentes personales, cumplan las condiciones de seguridad, posean maquinaria asegurada y para los casos de vehículos de transporte deben tener ITV al día.

Hablando de ART y seguro de accidentes personales, se nos informó que Aguas Cordobesas trabaja bajo la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo y que además hace extensiva esa responsabilidad de trabajo a sus contratistas y subcontratistas, siendo esto a nuestro parecer un requisito determinante a la hora de desarrollar nuestras actividades.

Finalizando el encuentro con el Ing. Avila, Representante Técnico de Aguas Cordobesas, se le consultó a cerca de las inspecciones previa que su empresa realiza sobre la contratista antes de comenzar una obra y éste nos dio a conocer que siempre días previos al comienzo de una obra y/o contrato se realiza una inspección de los materiales, la maquinaria y del almacén de resguardo de manera que todo se encuentra en las condiciones apropiadas. Luego de comenzada la obra, se realizan también inspecciones periódicas de manera sorpresiva de acuerdo a la necesidad de Aguas Cordobesas.

Una vez concluida la reunión con una de las partes técnicas de nuestro principal cliente, entrevistamos a la Srta. Mariana Cepeda, para poder obtener todos los datos e información referida la parte comercial y de contratación de Aguas Cordobesas y demás temas que resulten relevantes para el funcionamiento y aceptación de nuestra empresa como proveedora.

La Srta. Mariana Cepeda nos comentó que su necesidad de proveedores surge por falta de capacidad operativa por parte Aguas Cordobesas debido al creciente

número de obras, tanto nuevas como las relacionadas con los planes de renovación de condiciones del servicio de la ciudad. La búsqueda de estos proveedores se inicia a partir de los pliegos técnicos y la capacidad de los futuros proveedores de cumplir con los mismos. Aguas Cordobesas presenta los pliegos técnicos de acuerdo a sus necesidades y son los futuros contratistas quienes se presentan ante la empresa demostrando su capacidad de aceptación del pliego técnico, para que posteriormente Aguas los evalué para su selección.

Para la elección de sus proveedores, Aguas Cordobesas llama a licitación en la cual fija las condiciones que deben cumplir las empresas que se van a presentar mediante la confección de un pliego de especificaciones técnicas. La empresa ganadora, se comprometerá a la ejecución de la obra, en el plazo y las condiciones especificadas, ajustándose a un presupuesto que no podrá ser modificado.

Aguas Cordobesas realiza dos tipos de contrataciones:

1- *Contrato por obra*: La contratista certifica por porcentaje de avance. Se realizan las tareas de acuerdo a un cronograma previamente aceptado, en caso de incumplimiento de estos tiempos pactados se le aplican penalidades a la contratista, que corresponden a un porcentaje del total de la Orden de compra.

2- *Contrato por tiempo indeterminado*: Este es el caso para las operatorias que se renuevan (mantenimiento correctivo, por ejemplo). La certificación es por tarea realizada y terminada.

Conociendo ya los tipos de contrataciones, se le consultó a la Licenciada acerca de aquellos requisitos necesarios que la empresa debería cumplir para poder ser proveedora de Aguas Cordobesa, respecto a esto nos enumeró los principales puntos a presentar:

- Carta de presentación
- Matrícula y/o registró en la Cámara Argentina de la Construcción y certificado de existencia y representación expedido por la cámara vigente.

- Copia registro único tributario RUT actualizado, o documento que haga sus veces.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.
- Estados financieros y fotocopia declaración de Renta (Vigencia año anterior) y/o Ingresos y patrimonio ultima vigencia.
- Certificación bancaria no mayor a dos (2) meses.
- Declaración jurada que detalle, listado de herramientas, equipos, automotores, etc., disponibles para la ejecución de obras
- Listado de obras realizadas en los dos últimos años
- Certificado de afiliación del personal en relación de dependencia a una ART con fecha de vigencia de la cobertura emitido por la Aseguradora;
- Nómina del personal cubierto por dicho Certificado;
- Constancia de Seguro de Vida Obligatorio con la nómina del personal incluido;

En cuando a la tipo de infraestructura que se requiere, no existe un requisito mínimo respecto a ésta debido a la segmentación de actividades que se realizan.

Si bien es de público conocimiento que Aguas Cordobesas tiene entre sus principales normas certificadas ISO 9.001 de Calidad, ISO 14.001 de Medioambiente y OHSAS 18.001 Salud y Seguridad Ocupacional, no le exige a sus proveedores que certifiquen pero si controla que trabajen bajo los estándares de éstas.

Respecto a la presentación de balances para evaluar a sus proveedores, si bien es uno de los requisitos de aceptación la presentación de Estados financieros y Certificación bancaria, luego que la empresa se convierte en proveedora de Aguas Cordobesas recibe un control periódico de éstos.

Para finalizar con la entrevista y comenzar a utilizar la información obtenida para poder llevar adelante nuestro proyecto se consultó acerca de cómo es posible tener acceso a los pliegos de licitaciones técnicas y se nos informó que los

mismos se encuentran disponibles y accesibles para todo público en la  
Municipalidad de Córdoba.

## CAPITULO 6 – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En base a los estudios realizados y la información recabada en cuanto a nuestro cliente y la situación de la oferta y nuestros potenciales competidores notamos una particular situación respecto de la obra pública ya que sin lugar a dudas el primer semestre del año 2016 fue difícil de transitar, la transición producto del cambio de gobierno no pasó inadvertida y durante la primera mitad del año esta situación se vio reflejada en las licitaciones de nuevas obras públicas, que se situaron en un nivel muy bajo. Tal es el caso que en el primer semestre del año 2016 se realizaron licitaciones de obras públicas por un monto de \$ 48.662 millones, un promedio de \$ 8.110 millones por mes. Sin embargo, en el segundo semestre basándonos en la información otorgada por el sitio Construar.com.ar hemos registrado un cambio de tendencia. En este período la inversión trepó a \$ 173.396 millones, lo que arroja un promedio mensual de \$ 28.889 millones. Algo así como \$ 20.000 millones adicionales por mes. Un dato para no pasar por alto, ya que la Provincia de Córdoba ha recibido un total de \$21781 millones, cifra que sitúa a la provincia en el cuarto lugar del ranking del total de país.

La empresa Aguas Cordobesas, nuestro potencial cliente, es la empresa concesionaria del servicio de agua potable en la ciudad de Córdoba. Su contrato comenzó el 7 de Mayo de 1997 y tiene una duración de 30 años; el mismo define un ámbito territorial dado con exclusividad y obligatoriedad, por los límites jurisdiccionales del Municipio de la Ciudad de Córdoba.

Por su parte, la empresa cliente Aguas Cordobesas S.A., ve superada su capacidad operativa para hacer frente a las diferentes tareas tanto de obras de ampliación de infraestructura como de mantenimiento de la existente; es por ello, que la empresa toma la posición de alentar al desarrollo de proveedores y colaboradores que realicen parte de las tareas que ésta realiza manteniendo las condiciones y normativas de trabajo mínimas exigidas.

Por lo detallado anteriormente, Aguas Cordobesas S.A. desarrolla un Modelo de Gestión Sustentable que hace extensivo a las empresas contratistas que trabajan con ella:

\*Certifica las normas ISO 9001 de Calidad.

\*ISO/IEC 17025 de Acreditación de ensayos de laboratorio.

\*ISO 14001 de Gestión Medioambiental.

\*OHSAS 18001 de Salud y Seguridad Ocupacional.

\*ISO 26000 de RSE.

\*Además aplica en todos sus procedimientos y tareas la Ley 19587 de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Es en este ámbito, apuntando a cubrir parte de la oferta existente es que intento diseñar una estrategia de posicionamiento para una empresa constructora en el área de provisión de agua potable en Córdoba.

## CAPITULO 7 – ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se concreta el objetivo de llevar nuestra empresa a la imagen y lugar en el mercado que deseamos. Para ello, intentamos como emprendimiento sanar debilidades y amenazas de nuestro cliente y afianzar fortalezas.

La estrategia de posicionamiento se relaciona con la creación, comunicación y mantenimiento de las diferencias distintivas que serán observadas y consideradas valiosas por Aguas Cordobesas, convenciéndolo de que nuestro servicio va a satisfacer su necesidad.

Según lo averiguado en las entrevistas realizadas, un factor determinante para Aguas Cordobesas es la comunicación y la relación de ellos con los clientes, por lo que es importante alcanzar la misma, de manera que nuestra empresa debe estar facultada para lograr una gran capacidad de respuesta a las solicitudes de trabajo de Aguas Cordobesas. Se logrará este objetivo desarrollando un sistema de flujo informático de órdenes de trabajo en el que la cuadrilla que reciba la OT tenga los elementos suficientes sobre el vehículo para poder entregar el servicio (flujo de producto).

Como se mencionó en capítulos anteriores el grado de enfoque de la empresa será de *enfoque total*, ya que su servicio será limitado a atender el área de provisión de agua potable y mantenimiento de la red existente en la Ciudad de Córdoba, ofreciendo a la empresa concesionaria del Servicio de la ciudad, un rango limitado de servicios encuadrados en el cálculo, proyecto y ejecución de redes de Agua Potable, la ejecución de conexiones nuevas y renovación de conexiones domiciliarias, la instalación de medidores de agua potable y el mantenimiento correctivo en instalaciones externas con pérdidas.

Los tipos de estrategias de posicionamiento estarán basadas en el cliente y la solución de problemas, es decir que se enfoca en el perfil de Aguas Cordobesas respecto a sus proveedores, buscando demostrar que la empresa tendrá la facultad de eximir a su cliente de cualquier problema que pueda enfrentar, de

forma rápida y eficiente. Se hará frente a la falta de capacidad operativa que hoy genera la necesidad de proveedores por parte de Aguas Cordobesas, atendiendo tanto las obras nuevas como las relacionadas con la renovación de condiciones del servicio existente, demostrando nuestra capacidad de aceptación de los requerimientos técnicos, para que posteriormente se evalúe su selección luego de la presentación de nuestro pliego de especificaciones técnicas. Como atributos determinantes se mencionaran la futura comercialización con proveedores de materiales que ya han sido homologados por nuestro cliente (por ejemplo caños de PVC TuboForte), la utilización de técnicas constructivas que demuestren que su fin son el cuidado, y mantenimiento de la red; asegurando de esta manera la calidad del servicio de nuestro principal cliente y la capacidad de cubrir la mayor parte de sus operatorias y/o tareas, inclusive subcontratando tareas en caso de ser necesario. Finalmente también demostrara su responsabilidad de trabajo a la hora de desarrollar nuestras actividades bajo la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo tanto para sus empleados como para sus contratitas.

En cuanto a nuestros competidores, nuestra empresa realizará tareas que en este momento son realizadas, en su mayoría, por otras empresas que tienen en su haber una vasta trayectoria y experiencia en trabajos con Aguas Cordobesas, como lo son Cclip S.A., Estructuras S.A., e Install S.A.

Según lo conversado con el Ing. Avila, es un atributo determinante para ellos, mantener en el menor número posible los reclamos (lo ideal sería 0) y una buena imagen con el organismo de control E.R.Se.P. por lo que, si bien las tareas en las que nos desenvolvemos son similares a las de otras empresas, propondremos un sistema de administración de la relación con el cliente buscando la lealtad de manera que Aguas Cordobesas contrate nuestros servicios, mantenga esa intención y afiance la relación.

La siguiente figura muestra gráficamente, el desarrollo planteado de la Estrategia de Posicionamiento de Mercado planteada por la futura empresa.

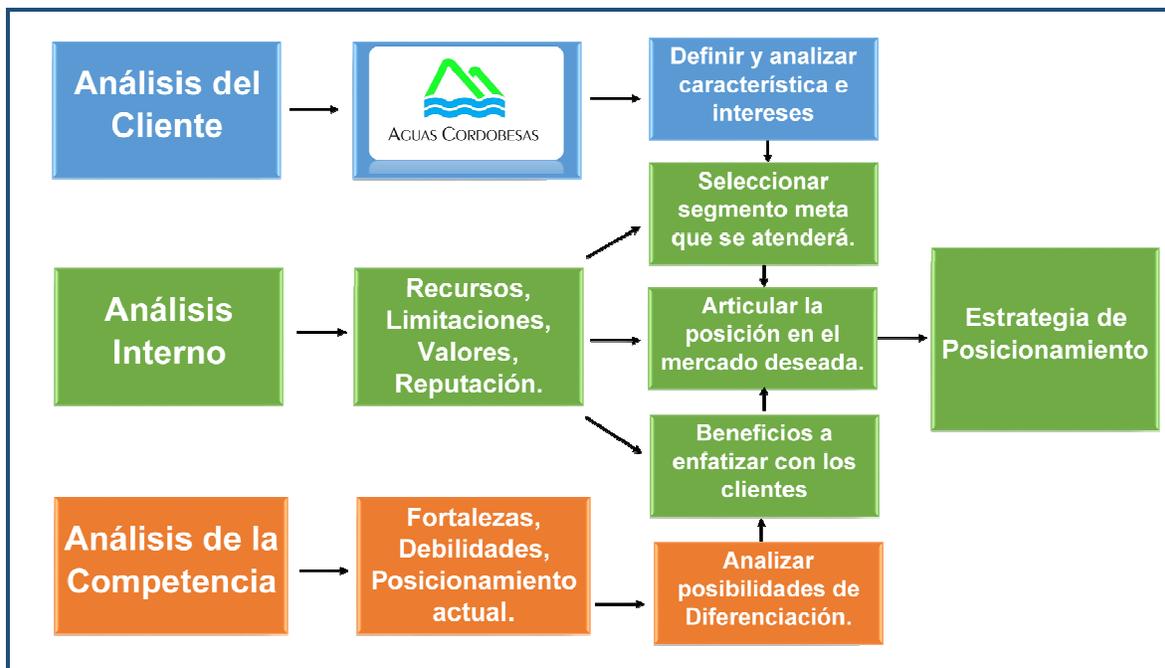


Figura 6: Elaboración propia basada en el libro “Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia” Lovelock & Wirtz, 2009

Considerándonos como una empresa que se encuentra en condiciones de formar parte de los contratistas de Aguas Cordobesas, llega el momento de vender nuestros servicios, etapa en la que desarrollaremos una estrategia para abordar a nuestro cliente valiéndonos de los pasos anteriormente estudiados.

En cuanto a nuestro principal consumidor, Aguas Cordobesas S.A, hemos detectado que proceso de decisión de contratar a sus proveedores surge, como ya dijimos, por su falta de capacidad operativa, Frente a esta necesidad, nuestro cliente inicia la búsqueda a partir de la emisión de pliegos técnicos, para que luego los futuros contratistas se presenten demostrando su capacidad de aceptación y cumplimiento del mismo. A partir de esto, es que nos presentaremos frente a Aguas Cordobesas demostrando nuestra conformidad con el mismo, la aptitud de cumplir con los requisitos y utilizando como principales elementos, la capacidad de la empresa de realizar obras de ejecución de conexiones nuevas, como así también de renovación de existentes y también como punto fuerte se presentará nuestra facultad de realizar su Mantenimiento correctivo.

Esto es para que posteriormente, durante su evaluación, logremos ser unos de los principales futuros proveedores a la hora de la selección. Para su elección, Aguas cordobesa llama a licitación en la cual fija las condiciones que deben cumplir las empresas que se van a presentar mediante la confección de un pliego de especificaciones técnicas. En este punto gracias a la información relevada mediante entrevista, pudimos determinar los principales requisitos que se deben cumplir. Conociendo que existen dos tipos de contrataciones, buscaremos llegar a ambos tipos con nuestra oferta de servicio, esto es lograr Contratos por Obra para todas las necesidades nuevas que surgen desde Aguas Cordobesas y Contratación por tiempo indeterminado para las tareas de mantenimiento y demás actividades diarias.

Finalmente una vez ya realizado la contratación de sus proveedores, nuestro cliente realiza evaluaciones e inspecciones tanto técnicas como administrativas, de manera de garantizar que su contratista sigue cumpliendo correctamente con sus requisitos que fueron en un primer momento de aceptación. Para ello como empresa tendremos en obra a personal calificado encargado de hacer cumplir todos los requisitos y puntos necesarios para el correcto funcionamiento de la misma. Por otro lado se creará un departamento Administrativo, también con personal calificado, que entre otras tareas se encargará de llevar adelante Estados financieros, Certificación bancaria, declaraciones juradas y todo lo referido al ejercicio de una organización.

Con todo lo nombrado con anterioridad buscaremos llegar a una lealtad con nuestro cliente de manera de significar para éste una fuente constante de utilidades durante muchos años. Intentaremos desde un principio crear una base sólida demostrando nuestra verdadera capacidad de trabajo, cumplimiento y responsabilidad con ellos. Considerando que unos de los factores determinantes para Aguas Cordobesas son la comunicación y la relación de ellos con sus clientes, desarrollaremos vínculos demostrando la capacidad de respuesta a las solicitudes de trabajo. Nuestro objetivo con esto es alcanzar niveles muy altos de

satisfacción, ya que de este modo los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio.

Cronológicamente, podemos decir que la estrategia se llevará a cabo de la siguiente manera:

- \*Investigación en campo de las formas en que Aguas Cordobesas se relaciona con sus proveedores.

- \*Investigación de los reportes de sustentabilidad de 2014, 2015 y 2016

- \*Relevamiento visual de la forma de trabajo de las contratistas de AACC

- \*En reuniones para cerrar el trato enfatizaremos las reales necesidades de Aguas Cordobesas y nuestra forma de satisfacerlas, como por ejemplo los estándares de calidad de las normas OSSHA

- \*Discutiremos acerca de los posibles puntos débiles de nuestra empresa, intentando obtener un feedback en las mismas reuniones

- \*Repetiremos el encuentro habiendo modificado nuestra estrategia de venta.

- \*En base a lo estudiado en los reportes de sustentabilidad de la empresa Aguas Cordobesas haremos una proyección a 5 años de la inversión en obras y de la tipología de las mismas.

- \*Análisis del segmento de mercado que vamos a abarcar de acuerdo al tipo de empresa a crear y a la capacidad operativa de la misma.

- \*Creación de un tablero de mando que nos permita visualizar la necesidad de capital requerido para cumplir con las operatorias de nuestro cliente.

- \*Mediante cursos intensivos para el personal administrativo que comenzarán apenas se firme el contrato, se perfeccionará el uso del sistema SILANUS de gestión de órdenes de trabajo y atención de reclamos, para que mediante el uso de internet haya una continua relación bilateral entre las dos empresas.

- \*Análisis de nuestra capacidad como empresa y comparación con las fortalezas y debilidades de nuestros competidores, como se explico con anterioridad.

\*Reunión Pre- trabajo: Diariamente (8:00 a 8.30 A.M.) nos reuniremos con el representante / Encargado de Aguas Cordobesas, para hablar sobre las tareas a realizar durante la jornada laboral y de este modo asegurar el conocimiento y entendimiento de la misma.

Con esto estableceremos un dialogo diario y organizado con nuestro cliente, visualizaremos el conjunto de la tarea con los riesgos y detenciones asociadas.

\*Creación de una herramienta de trabajo denominada *Verificación de Pares*: con esta se buscará prevenir errores antes de la acción, es decir, el ejecutor de la tarea en obra verbalizara y dará a conocer su pautas de trabajo a seguir, dándole la posibilidad al verificador (Responsable de obra) de comprobar esas acciones y en caso que resulte necesario corregirlas.

\*Reunión Post-trabajo: Diariamente (16:30 a 17:00 P.M.) con el representante / Encargado de Aguas Cordobesas, para hacer una evaluación específica sobre las tareas realizadas durante la jornada laboral y de este modo fortalecer defensas y mejorar el desempeño futuro.

\*Reunión mensual con Aguas Cordobesas, en la cual se presentará un informe a cerca de todos los avances alcanzados en el mes y en caso de no estar al día en alguna tarea, se presentarán formalmente los motivos del dicho atraso.

## **C. CIERRE DEL PROYECTO**

### **C.1 CONCLUSIONES FINALES**

El presente trabajo en el cuál desarrolle una estrategia de Posicionamiento de una Empresa Constructora en Redes de Agua Potable en Córdoba resultó un gran desafío personal y profesional para mí ya que incluye la aplicación de todo un universo nuevo de conceptos y herramientas las cuáles, hasta hace poco tiempo, eran para mí, desconocidas.

Considero que fue de vital importancia el cursado de la Maestría en Dirección de Negocios ya que me permitió, además de conocer éstas y muchas más herramientas, aplicarlas en un ambiente de trabajo grupal e individual donde el debate con futuros colegas y profesores con una gran predisposición, como es el caso de Juan José Vega quien me acompañó en el desarrollo de mi trabajo final, generó que muchos conceptos se afiancen en mí para poder aplicarlos que aquí en adelante.

Siento, entonces, que logré desarrollar todo el alcance de mi trabajo y me siento orgulloso de ello.

El desarrollo del mismo permitió que me entrene en el manejo de distintas variables que influyen en el funcionamiento del futuro negocio inmerso en el mercado de la ciudad de Córdoba.

El hecho de relevar la oferta y la demanda de infraestructura del servicio me permitió conocer los principales competidores y además considerar aquellos potenciales socios estratégicos para el futuro desarrollo de la actividad de la empresa.

El estudio y análisis del futuro cliente, me hizo posible conocer su falta de capacidad frente a las condiciones actuales del mercado, a partir de esto pude definir que la futura empresa podrá contribuir con las tareas de cálculo y ejecución

de redes, ejecución de conexiones nuevas, renovación de existentes e instalación de medidores entre otras tareas.

El desarrollo de la estrategia de posicionamiento de la empresa, me permite desarrollarme en un mercado competitivo de manera de estar siempre a la vanguardia de las necesidades de mi cliente “Aguas Cordobesas”, logrando en un tiempo no muy lejano ubicarme en el lugar del principal contratista del mismo.

## C.2 BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. E., Hair, J. J., & Bush, A. J. (s.f.). “Administración de Ventas”. México: Mc Graw-Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). “Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia”. México: Pearson Educación.
- Manuel Ebner, A. H. (2002). “How to Rescue CRM?”.
- Rodríguez Ardura, I., & Küster Boluda, I. (s.f.). “Venta personal y Dirección de Ventas”. UOC.
- Reporte de Sustentabilidad de Aguas Cordobesas. Año 2016.  
<https://www.aguascordobesas.com.ar/Media/Sustentabilidad/ReporteSustentabilidad2016.pdf>
- EAE Bussines School (s.f). “Retos de la empresa familiar – Las 5 etapas del proceso de decisión del consumidor”

## C.3 ANEXOS

### C.3.1 ANEXO I

#### ENTREVISTA 1

Nombre: Ing. David Ávila

Edad: 55 años

Puesto: Representante Técnico.

1. Respecto a los materiales utilizados en obra, ¿Cuáles son los requisitos requeridos? ¿Tienen proveedores específicos?
2. ¿Existen Técnicas constructivas específicas? ¿Cuáles?
3. ¿Cómo es su Protocolo de trabajo en obra? ¿Varía en cada de acuerdo a la tarea a desarrollar o es unánime para todos?
4. ¿Es un requisito que la empresa contratista cubra todas las operatorias que Aguas Cordobesas tiene en la calle?
5. ¿La contratista puede subcontratar tareas?
6. Respecto a condiciones de seguridad en la obra, ¿Aguas Cordobesas trabaja bajo la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo?
7. ¿Se realizan inspecciones previas a la empresa contratista antes de comenzar una obra? ¿De qué tipo?
8. ¿Cuándo se realizan estas inspecciones?
9. ¿Existe algún punto que consideres importante que no se haya mencionado y que el contratista deba saber a la hora de trabajar para Aguas Cordobesas?

## **ENTREVISTA 2**

Nombre: Mariana Alejandra Cepeda.

Edad: 31 años.

Puesto: Responsable sector administrativo, Área Comercial.

1. ¿Cómo surge para Aguas Cordobesas la necesidad de proveedores?
2. ¿Cómo se inicia la búsqueda de proveedores?
3. ¿Cuáles son sus métodos de selección de proveedores?
4. ¿Qué tipo de contratación realizan? ¿Por obra, por un periodo de tiempo, indeterminado?
5. ¿Cuáles son los requisitos que una empresa debe cumplir para poder ser proveedora de Aguas Cordobesas?
6. ¿Existe algún tipo de infraestructura mínima que Aguas Cordobesas requiera para sus proveedores?
7. ¿Se exige la certificación de alguna norma de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente u otro tipo? ¿Cuáles?
8. ¿Es necesarios la presentación de balances mensuales o anuales para evaluar a sus proveedores?
9. ¿Cómo se puede tener acceso a un pliego de licitaciones técnicas?
10. ¿Existe algún punto que consideres importante que no se haya mencionado y que el proveedor deba tener en cuenta para trabajar para Aguas Cordobesas?