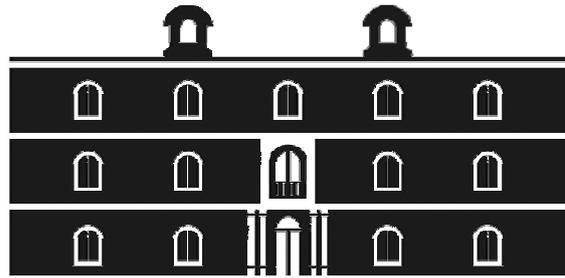




Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES. S.A.**

Titulación: Ingeniería Organización Industrial
Alumno/a: María Teresa Martínez Zafra
Director/a/s: Eusebio Ángel Martínez Conesa

Cartagena, 11 de febrero de 2015



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2.	OBJETIVO	1
1.3.	RESUMEN EJECUTIVO	2
1.4.	EXECUTIVE SUMMARY.....	3
2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
2.1.	HISTORIA.....	4
2.2.	ÁMBITO GEOGRÁFICO. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.3.	ACTIVIDADES. CARTERA DE PRODUCTOS.....	7
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	9
3.1.	ENTORNO GENERAL.....	9
3.1.1.	DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	9
3.1.2.	DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL	13
3.1.3.	DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL	17
3.1.4.	DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	22
3.2.	ENTORNO ESPECÍFICO	23
3.2.1.	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	23
3.2.2.	GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	26
3.2.3.	NUEVOS PRODUCTOS.....	27
3.2.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	28
3.2.5.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	29
3.3.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	30
3.3.1.	HISTORIA	30
3.3.2.	PRÁCTICAS DE MARKETING Y ESTRUCTURA DEL MERCADO	31
3.3.3.	CONDICIONES FINANCIERAS	32
3.3.4.	CONDICIONES COMPETITIVAS	35
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	36
4.1.	MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES	36
4.2.	COMPROMISO EMPRESARIAL	37
4.3.	ANALISIS DAFO	40
4.4.	MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO. CARTERA DE NEGOCIOS.....	46
5.	FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	51
5.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO	55
5.1.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	55
5.1.2.	PERSPECTIVA RELACIONAL.....	57
5.1.3.	PERSPECTIVA ORGANIZATIVA	60
5.1.4.	PERSPECTIVA HUMANA.....	63
5.2.	DIAGRAMA CAUSA EFECTO	66
5.3.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
5.4.	FORMULACIÓN DE INDICADORES	68
5.5.	ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA.....	73
5.5.1.	ESTABLECIMIENTO DEL CMI.....	73



5.5.2.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA	76
6.	CONCLUSIONES.....	82
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	88



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresas que forman el grupo AGBAR. Fuente: AGBAR	2
Figura 2. Companies from the AGBAR Group. Source: AGBAR	3
Figura 3. Accionistas del grupo AGBAR. Fuente: Aqualogy	5
Figura 4. Territorio nacional de Aqualogy. Fuente: Aqualogy	6
Figura 5. Presencia Aqualogy en el mundo. Fuente: Aqualogy	6
Figura 6. Crecimiento de la economía española. Fuente: INE.....	10
Figura 7. Evolución del número de parados hasta el Primer Trimestre de 2014. Fuente: INE	11
Figura 8. Importancia del Sector del Agua. Fuentes: INE, INEX, Colegio de Camino, Canales y Puertos	12
Figura 9. Evolución del número de empresas de actividad CNAE 410. Fuente: CNAE	12
Figura 10. Consumo de agua potable en hogares por CCAA. Fuente: CNAE.....	14
Figura 11. Coste del agua por provincias. Fuente: iAgua	15
Figura 12. Rendimiento hidráulico de la red de distribución. Fuente: CNAE.....	15
Figura 13. Estimaciones de la población actual de España calculadas a partir del censo de 2001. Fuente: CNAE	16
Figura 14. Usos del agua en España. Elaboración propia	16
Figura 15. Relación IPC y factura mensual de agua per cápita. Fuente:AGA	18
Figura 16. Relación consumo persona/día con €/m3. Fuente: AGA	19
Figura 17. Detalle del coste fijo y facturado por consumo constante. Fuente documental.....	20
Figura 18. Distribución gastos internos I+D en empresas por actividad. Fuente: Centro Regional de Estadística de Murcia.....	21
Figura 19. Evolución de la inversión industrial según sectores de actividad. Fuente: CNAE	21
Figura 20. Mapa de demandas de agua por Demarcación Hidrográfica. Fuente: SIA	22
Figura 21. Control del agua española. Fuente documental	26



Figura 22. Detalle de una instalación de Bombas Funcionando como Turbinas. Fuente: Aqualogy.....	27
Figura 23. Intefaz del sistema de monitorización inteligente. Fuente: Aqualogy...	28
Figura 24. Implicación social. Fuente: IRC Aqualogy 2012	32
Figura 25. Grupos de interés. Fuente: IRC Aqualogy 2012.....	32
Figura 26. Activo No Corriente y Corriente (miles de €). Fuente: Aqualogy	33
Figura 27. Patrimonio Neto y Pasivo (miles de €). Fuente: Aqualogy	34
Figura 28. Deuda con entidades de crédito (miles de €). Fuente: Aqualogy	34
Figura 29. Importe neto de la cifra de negocio (miles de €). Fuente: Aqualogy	35
Figura 30. Plantilla personal en 2012. Fuente: IRC Aqualogy 2012.....	38
Figura 31. Gasto en I+D+i en 2012. Fuente: IRC Aqualogy 2012.....	39
Figura 32. Inversión y consecuencia. Fuente: Aqualogy	40
Figura 33. Matriz Crecimiento- Cuota de mercado. Fuente: Dep. Economía, CEU. 46	
Figura 34. Posición de Aqualogy en la Matriz Crecimiento- Cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia	48
Figura 35. Matriz Posición Competitiva-Atractivo de la empresa. Fuente: Dep. Economía, UPCT.....	48
Figura 36. Posición de Aqualogy en la Matriz Posición Competitiva-Atractivo de la empresa. Fuente: Elaboración Propia	49
Figura 37. Perspectivas del CMI. Fuente: R. Kaplan y D. Norton “El Cuadro de Mando Integral”	53
Figura 38. Etapas de elaboración del CMI. Fuente: R. Kaplan y D.....	54
Figura 39. Rentabilidad según cliente. Fuente: Fuente: R. Kaplan y D.....	58
Figura 40. Cuestionario de satisfacción de cliente. Fuente: Aqualogy.....	59
Figura 41. Detalle del resumen de política de accidentes cero. Fuente: Aqualogy 64	
Figura 42. Diagrama causa efecto. Fuente: Elaboración propia.....	66
Figura 43. CMI a nivel global según Factores Clave de Éxito. Fuente: Elaboración propia.....	73
Figura 44. CMI a nivel global según Objetivos. Fuente: Elaboración propia	74
Figura 45. Estrategias de crecimiento - Ansoff. Fuente: Dep. Economía UPCT	77



Este Proyecto Fin de Carrera está dedicado en primer lugar a **mi familia**, fuente de apoyo y ánimo durante todos mis años de estudio.

A todos **aquellos profesores** que me han enseñado lo que de verdad hay ahí afuera, y cuyas enseñanzas me han ayudado a desarrollarme tanto profesional como personalmente.

A la **empresa** objeto de estudio, por facilitarme información, así como una oportunidad laboral dada la situación actual.

Y por último y no menos importante, a **mi grupo de estudio**, sin el cual, habría sufrido y sudado aún más de lo que lo hemos hecho en equipo.



1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. INTRODUCCIÓN

Cada día las ciudades deben ser más un ejemplo de eficiencia energética, así como de focos menores de contaminación, todo ello sin repercutir sobre el estado de bienestar de los ciudadanos.

Este reto, unido al aumento de población urbana, hace que las empresas gestoras de los servicios urbanos deban innovar y desarrollar políticas tanto de gestión como de estrategia, para poder suplir la demanda ciudadana.

En el ciclo integral del agua, existe una jerarquía y un orden a la hora de abastecer de este recurso a los habitantes de cualquier ciudad. Éste está formado por las fases de captación, potabilización, distribución, alcantarillado, depuración y reutilización.

Todos estos procesos deben de estar garantizados en cuanto a gestión y eficacia, de modo que se satisfagan las necesidades tanto de los consumidores como de las empresas.

1.2. OBJETIVO

El Objetivo de este Proyecto Final de Carrera (de aquí en adelante PFC) es el de desarrollar, gracias a los conocimientos adquiridos en el ciclo superior de Ingeniería de Organización Industrial, una estrategia que permita a la empresa objeto de estudio, mejorar su gestión, así como el de analizar y planificar una estrategia en las políticas empresariales del sector del ciclo del agua en el cual desarrolla sus actividades, de modo que se posicione como una empresa de referencia tanto por los servicios prestados como por el modo en el cual se llevan a cabo.



Este PFC desarrolla la planificación estratégica adaptada a la empresa objeto de estudio a través de:

- Análisis estratégico del entorno empresarial
- Análisis estratégico interno de la empresa
- Desarrollo de una estrategia competitiva determinada

1.3. RESUMEN EJECUTIVO

El agua en la Región de Murcia es un bien escaso y que requiere de un cuidado y una atención absoluta por parte de profesionales especializados en el recurso para obtener la mayor eficiencia posible en la gestión y el tratamiento del mismo.

En la Región de Murcia existen en la actualidad varias empresas de carácter privado que ejecutan las tareas de gestión del ciclo integral del agua y desarrollan su actividad ligadas a la Administración. Para el presente PFC se ha elegido a la empresa Aqualogy Aqua Ambiente Servicios Integrales S.A., perteneciente al Grupo AGBAR dentro del sector del agua, como empresa objeto del estudio al ser ésta la empresa líder del sector del agua y en una posición aventajada con respecto a sus competidores más directos.



Figura 1. Empresas que forman el grupo AGBAR. Fuente: AGBAR

Este PFC pretende que la empresa objeto de estudio busque la excelencia en el cometido para mantener su posición competitiva gracias a la experiencia desarrollada y los conocimientos adquiridos en el sector tan específico como es el del ciclo integral del agua.

El análisis estratégico de la empresa y de su entorno competitivo recomienda aplicar una estrategia genérica de desarrollo del mercado.



También se recomienda aplicar una estrategia genérica de desarrollo del producto, desarrollando productos y servicios con tecnología alternativa a la utilizada en la actualidad por las empresas del sector, haciendo aún más diferenciador su servicio.

1.4. EXECUTIVE SUMMARY

Water in “Region de Murcia” is scarce and has traditionally required care and dedication thorough professionals in the field to obtain the best possible performance in the management and treatment of it.

In “Region de Murcia” there are currently several private companies engaged in management work integral water cycle and develop their activity related to the administration. For this final project has been elected to the company Aqualogy Aqua Ambiente Servicios Integrales S.A., wich belong to AGBAR Group, as company surveyed as this is the industry leader in water and a strong position with respect to its more direct competitors.



Figura 2. Companies from the AGBAR Group. Source: AGBAR

In this PFC will reach the conclusion that the position of the studied company is superior with respect to competition and is to pursue excellence in performance to maintain its competitive position due to the level of expertise and knowledge of the sector companies so specific.

The strategic analysis of the company and its competitive environment strategy recommends a generic strategy of market development.

It is also recommended that a generic strategy of product development, developing products and services with alternative technology currently used by companies in the sector, which will further differentiating its service or product.



2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA

Aqualogy es la marca global de soluciones integradas en el agua, la cual no cesa su actividad empresarial y continúa persiguiendo el objetivo de lograr la máxima excelencia en sus proyectos así como el aumentar el número de países en los cuales tiene presencia.

Aqualogy Aqua Ambiente Servicios Integrales S.A., se constituyó el 1 de Octubre de 2009 con forma jurídica Sociedad Anónima. Su Domicilio Social es Calle Santa Leonor, nº 39, 3ª planta C.P.:28037 – Madrid, con CIF A-85.788.073.

Historial de la empresa:

-  **1967:** Aquaplan, S.A.. es constituida por Aguas de Barcelona con el objetivo de prestar servicios de consultoría e ingeniería hidráulica, sanitaria y medioambiental.
-  **1992:** Inicio de la actividad de Ingeniería de Sistemas.
-  **2009:** Constitución de AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES, S.A..
-  **2010:** Fusión por absorción de Aquaplan por parte de Aqua Ambiente Servicios Integrales, S.A..
-  **2011:** AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES, S.A. absorbe a la empresa SEDELAM (Ingeniería, Tecnología y Servicios del Agua y Medio Ambiente) que presta servicios técnicos en los campos de la hidrogeología, la eficiencia de redes, así como en la eficiencia energética y de redes.
-  **2012:** Aqua Ambiente Servicios Integrales, S.A. pasa a denominarse AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES, S.A..

Su oficina se integra en el ambicioso proyecto de AGBAR denominado AQUALOGY que integra todos los servicios tecnológicos y medioambientales que el grupo pone a disposición de la Sociedad.



La empresa Aqualogy forma parte del grupo AGBAR, cuyo accionariado se distribuye de la siguiente forma:

🔴 Hisusa Holding de Infraestructuras y Servicios Urbanos, S.A. (en que Suez Environnement España, S.L. participa en un 75,74% y Caixa participa en un 24,26%, lo que supone el 99,49% del capital social de Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A.

🔴 Los accionistas minoritarios son titulares del 0,51% del capital de Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A.

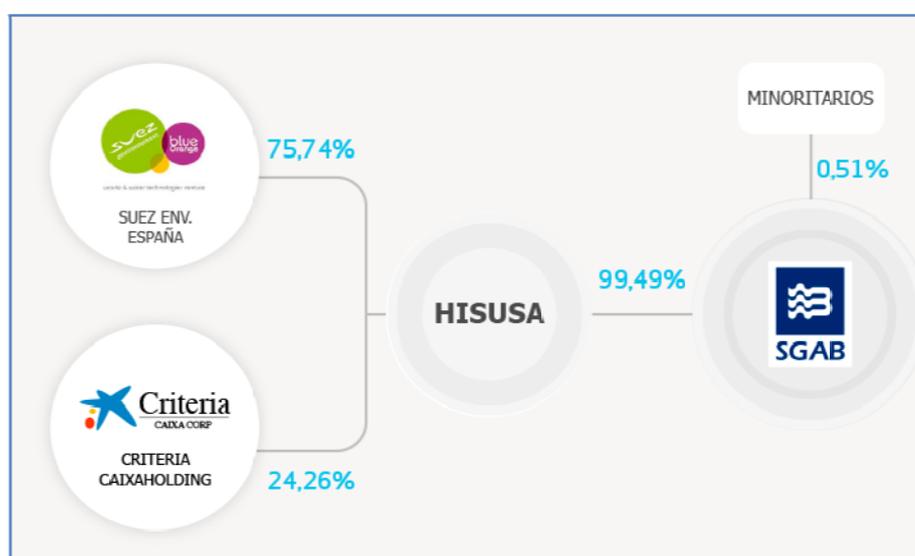


Figura 3. Accionistas del grupo AGBAR. Fuente: Aqualogy

2.2. ÁMBITO GEOGRÁFICO. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

Aqualogy posee su sede central en Madrid y pertenece a un grupo empresarial catalán, pero eso no la ha debilitado a la hora de expandirse, ya que a nivel nacional, el territorio de actuación se extiende a todas las comunidades autónomas en su mayoría, a excepción de Madrid cuyas aguas están gestionadas por el Canal de Isabel II y otras comunidades que poseen más de una empresa gestora, como puede ser FCC.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES. S.A.



Figura 4. Territorio nacional de Aqualogy. Fuente: Aqualogy

Una vez que la Empresa se ha dado a conocer en su territorio, es momento para la proyección internacional, gracias a la cual Aqualogy ha conseguido tener presencia en casi 20 países del mundo.



Figura 5. Presencia Aqualogy en el mundo. Fuente: Aqualogy



Aqualogy en cifras:

Instalaciones a nivel mundial	Potabilizadoras	Desalinizadoras	Redes de abastecimiento
1.939	264	20	726
Redes de alcantarillado	Agua anual distribuida	Depuradoras	Capacidad tratamiento
409	2.723 m ³	520	717hm ³ /día
Auditorías Energéticas*	Microsectorización*	Minihidráulica*	Fotovoltaica*
1.345.517 kWh/año	3.015.238 kWh/año	913.636 kWh/año	2.019.389 kWh/año

* Los últimos cuatro datos son los resultados de la Región de Murcia en el año 2012.

2.3. ACTIVIDADES. CARTERA DE PRODUCTOS

El Objeto Social de la empresa es: La explotación y mantenimiento de servicios de tratamiento y depuración de aguas, cualquiera que sea su origen, clase y destino, incluyendo plantas de tratamiento y depuración, estaciones de bombeo, redes de distribución y saneamiento, alcantarillado, etc. Así como la aplicación de las distintas tecnologías desarrolladas para la Optimización de Eficiencia Energética con un conjunto de actuaciones que abarcan desde el diagnóstico inicial, hasta el seguimiento permanente de la actividad, pasando por la ejecución de acciones correctoras, energías alternativas, mejoras operacionales o cualquier otra acción precisa.

Dentro de la cartera de productos que ofrece la marca Aqualogy se encuentran los siguientes:



Dedicada a ofrecer soluciones a las empresas en los procesos vinculados a la gestión del ciclo integral del agua.



Especializada en los servicios y soluciones destinados a mejorar la gestión de las compañías del agua.



Centrada en los servicios basados en la gestión del conocimiento y de las personas.



Enfocada a desarrollo de proyectos de ingeniería hidráulica.

Y a su vez el departamento asociado de **Aqualogy Aqua Ambiente Servicios Integrales S.A.** destaca por las siguientes actividades:

 **AUDITORÍAS ENERGÉTICAS:** Se desarrollan auditorías energéticas por medio de una estructura organizativa en todo el territorio, proponiendo acciones con el fin de obtener el mayor ahorro energético posible.

 **HUELLA DE CARBONO:** Aqualogy dispone de una metodología propia para el cálculo de la huella de carbono especialmente diseñada para el ciclo integral del agua.

 **GESTIÓN INTEGRAL DE LA ENERGÍA:** Se asume la interlocución y operaciones a realizar en la gestión de la electricidad del cliente y ofrece la seguridad de que técnicos expertos están optimizando esta gestión.

 **ENERGÍAS ALTERNATIVAS:** Aqualogy aplica con éxito las técnicas para la obtención de las principales energías renovables, Minihidráulica, Solar Fotovoltaica, Solar Térmica, Cogeneración, Eólica híbrida.

 **PROYECTOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA:** Las soluciones tecnológicas para la optimización energética están basadas en sistemas expertos, que permiten a las empresas optimizar sus procesos y ahorrar recursos como la energía.



3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

3.1. ENTORNO GENERAL

Considerando que el concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, consideraremos el entorno general aquel que incluye variables de tipo global que afectan a todas las empresas incluidas en el ámbito socioeconómico en que se mueve la empresa objeto del estudio, y el entorno específico aquel en el que se encuentra encajada o desarrolla su actividad. Para ello, se estudian los factores principales que afectan al sector, como son la estabilidad, la complejidad, la diversidad y el de la Administración.

En el caso de la Administración Pública, ésta está ligada al sector público, por lo que los cambios dentro de la misma se ven ocasionados por los cambios políticos y sociales, medioambientales, económicos y tecnológicos que mueven a una región o un país. Este aspecto está muy ligado a la estabilidad, ya que tanto las políticas nacionales como internacionales marcan unas pautas, las cuales se han de seguir y que pueden variar en momentos muy concretos, beneficiando o perjudicando tanto a las empresas como a los usuarios.

Además se une la complejidad del sector, ya que éste está muy ligado a los avances tecnológicos que se producen que aumentan la especialización y los conocimientos necesarios para poder aplicarlos, controlarlos y mantenerlos. Esto conlleva una gran diversidad en el mercado puesto que cada empresa puede crear distintas tecnologías, no solo en productos sino en servicios, que sean más o menos eficaces, así como rentables y que hagan que su posición dentro del mercado sea mejor o peor abarcando una mayor cuota de mercado.

3.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

El agua es relevante para muchas actividades clave en la economía española y el sector tiene un peso específico significativo en términos de PIB o empleo. El agua es un consumo clave en actividades económicas relevantes para la economía nacional, como



son: el turismo y la hostelería, la agricultura, la energía, la industria química, la industria alimentaria, la industria textil y la industria papelera.

Durante los últimos años, y debido a las crisis económicas a las cuales se ha visto sometida España, el Producto Interior Bruto no ha seguido una evolución lineal. Según el Instituto Nacional de Estadística, el avance trimestral del PIB fue del 0,6%, una décima más que lo calculado por el Banco de España.

Ese avance trimestral situaría (debe ser refrendado dentro de un mes por el propio INE), el crecimiento anual en el 1,2%, también una décima más que lo vaticinado por el Banco de España. Es, en todo caso, el mayor incremento trimestral del PIB desde que arrancó la crisis: para encontrar un aumento similar hay que retrotraerse seis años y medio, a los últimos meses de 2007, cuando el PIB avanzó al 0,7%.



Figura 6. Crecimiento de la economía española. Fuente: INE

Pero el final de la crisis lo marcará la tasa de paro, la cual se situó en el 23,67% de la población activa en el tercer trimestre del año, lo que supone que baja del 24 % por primera vez desde el año 2011, según los datos la Encuesta de Población Activa (EPA) que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE). La base de datos de la EPA



muestra que la tasa de paro, que era del 22,56% en el cuarto trimestre de 2011, se ha situado desde entonces por encima del 24 %, llegando incluso a alcanzar el máximo histórico del 26,94% en los tres primeros meses de 2013.

El número de parados disminuyó en 195.200 personas, la mayor cuantía en la que se ha reducido el desempleo en un tercer trimestre de toda la serie histórica, y situó la cifra total de desempleados en 5.427.700 personas. También habría que remontarse al último trimestre de 2011 para encontrar una cifra de paro inferior, ya que desde entonces se situó por encima y llegó incluso a superar los seis millones entre octubre de 2012 y junio de 2013.

El número de ocupados se situó en 17.504.000 trabajadores, con 151.000 empleados más, de forma que la tasa de empleo aumenta al 45,44 %; en tanto que la tasa de actividad se reduce al 59,53 % con 22.931.700 personas activas, 44.200 menos que en el trimestre anterior.

La caída del número de personas activas se debe al descenso entre los extranjeros (51.100 personas), ya que aumentó entre los nacionales (6.900 personas).

En términos interanuales, el número de desempleados bajó en 515.700 personas y la tasa de paro se ha reducido en casi dos puntos (respecto al 25,65 de hace un año); en tanto que el empleo subió en 270.000 y la tasa de empleo aumentó cuatro décimas (respecto al 45 %).



Figura 7. Evolución del número de parados hasta el Primer Trimestre de 2014. Fuente: INE



El sector del agua en España supone un 0,65% de la economía española, genera 38.000 empleos directos, y representa el 0,3% de los insumos que requieren otros sectores productivos de la economía.



Figura 8. Importancia del Sector del Agua. Fuentes: INE, INEX, Colegio de Camino, Canales y Puertos

A la hora de estudiar la evolución del sector del agua, se recurre al número de empresas dedicadas a las actividades de captación, depuración y distribución de agua, o lo que es lo mismo, al grupo de CNAE 410.

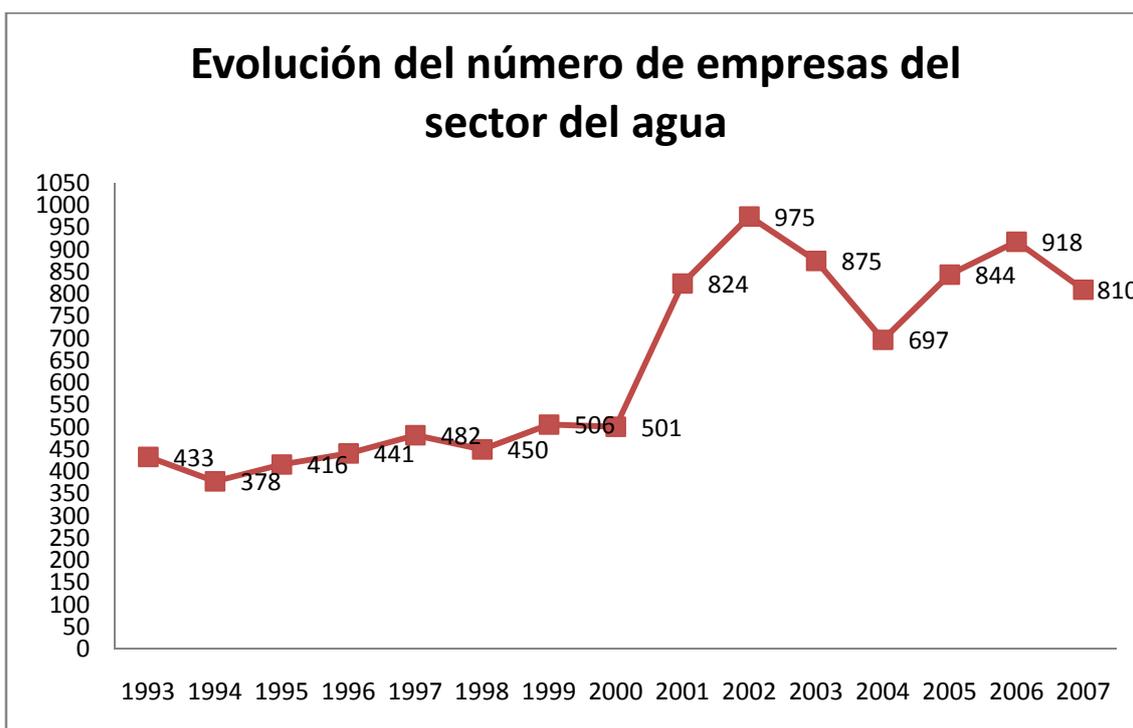


Figura 9. Evolución del número de empresas de actividad CNAE 410. Fuente: CNAE

De esta forma se observa que con los datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística, desde el año 1993 hasta el 2007, ha habido un aumento del número de empresas dedicadas a este sector, aunque no ha sido exponencial, ya que en el año 2002 se registró el máximo con 975 empresas. Aún así en 14 años el aumento ha sido



de casi del 50%, pero hay que remarcar que la información no está muy actualizada y que a partir del 2007 con la entrada de la crisis española, las fluctuaciones con respecto al número de empresas pueden estar aún más diferenciadas que en los años anteriores. Habrá que esperar otro par de años para tener un margen de algo menos de diez años para saberlo.

La información que se dispone sobre la evolución del consumo, empresas abastecedoras, precios, etc. está muy controlada por las grandes empresas y además no está actualizada, como se ha podido ver en todos los datos facilitados anteriormente. Además, existe cierta incongruencia respecto a los valores de suministros, de registros, consumos, etc. lo cual dificulta aún más la evaluación de la evolución del sector.

3.1.2. DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

La influencia de los factores demográficos es clara, debido a las diferencias existentes entre las Comunidades Autónomas, las cuales aplican precios distintos al coste del agua, ya sea por la calidad de la misma, por poseer ciclos integrales más eficientes, o por tener mayor disponibilidad de este recurso natural, etc.

El consumo de agua ha evolucionado a la baja a lo largo de 2013, debido a la contracción de la demanda empresarial e industrial y la creciente concienciación sobre el uso racional del agua por parte de los clientes domésticos, según confirma el Estudio Sectorial DBK, filial de Informa D&B (CESCE).

Así, se estima que el volumen de agua suministrada en 2013 se situó al cierre del ejercicio en 3.295 hm³, reflejando un descenso del 1,1% respecto al año anterior, atestiguando la caída que se había contabilizado el año anterior del 1,5%.

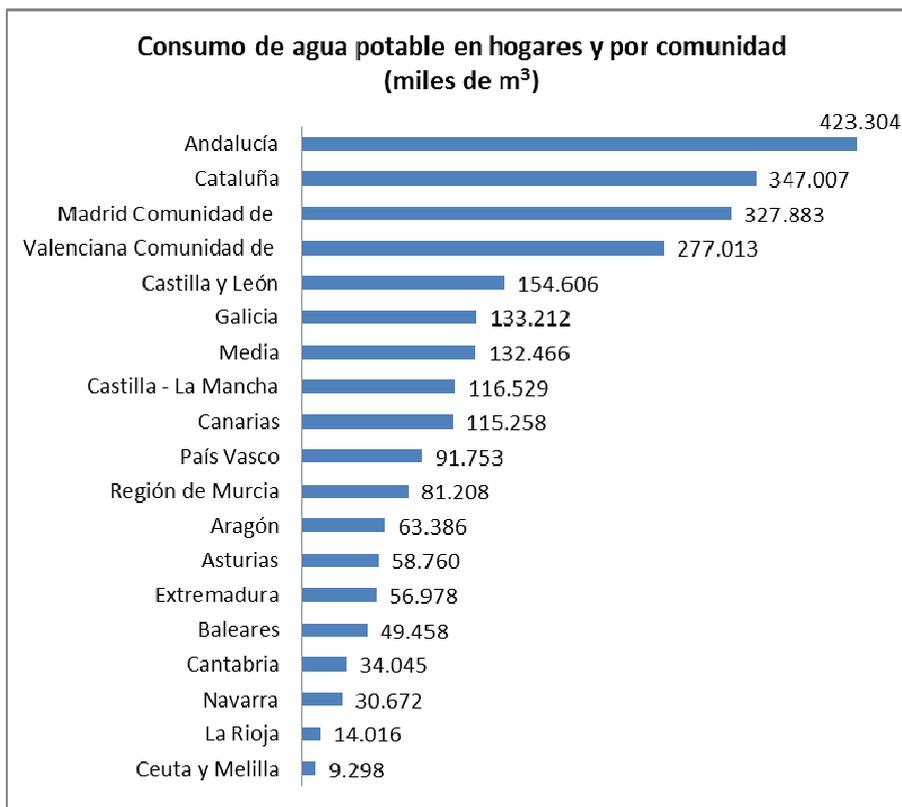


Figura 10. Consumo de agua potable en hogares por CCAA. Fuente: CNAE

Por otra parte, la subida de las tarifas de abastecimiento repercutió positivamente en el volumen de negocio generado por las empresas gestoras de los contratos, estimándose al cierre de 2013 un aumento del 4% en esta magnitud, hasta los 3.485 millones de euros.

Además estas subidas del precio del agua (el precio medio es de 1,59€/m³), se han producido un mayor aumento en la diferencia de costes de la misma entre Comunidades Autónomas, siendo Murcia una de las más caras (2,31€/m³) y Palencia de las más baratas (0,72€/m³).

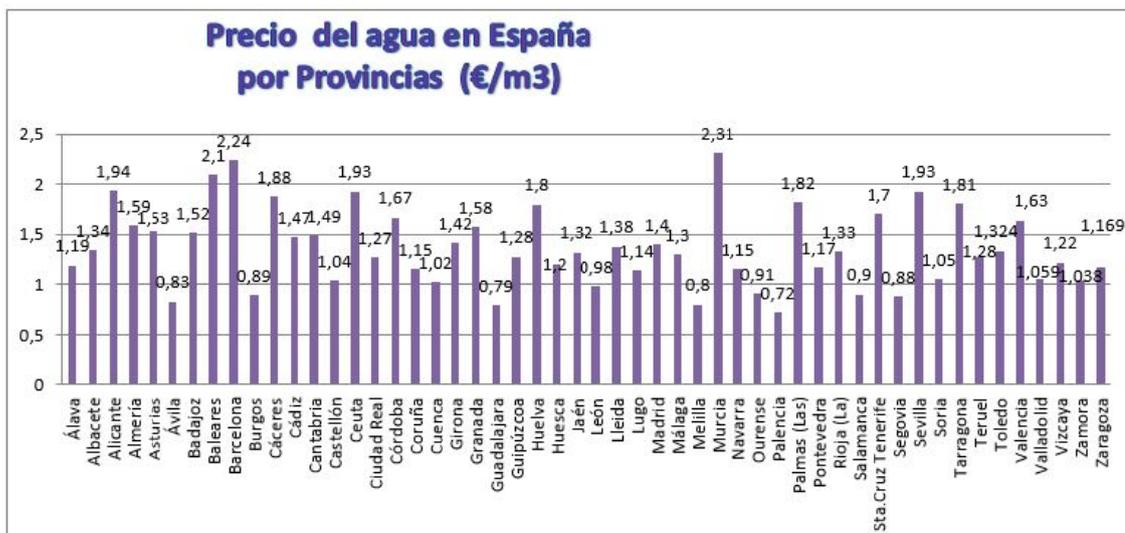


Figura 11. Coste del agua por provincias. Fuente: iAgu

Las diferencias entre áreas geográficas obedecen a factores de disponibilidad, calidad, proximidad de los recursos hídricos, procesos, técnicas y costes necesarios para la potabilización y depuración del agua, pero también a la incorporación de los diferentes cánones autonómicos.

La mayor o menor cobertura de los costes (gastos de operación y de mejora y renovación de infraestructuras) en cada sistema contribuyen a generar, así mismo, importantes diferencias en las tarifas que paga el usuario final.

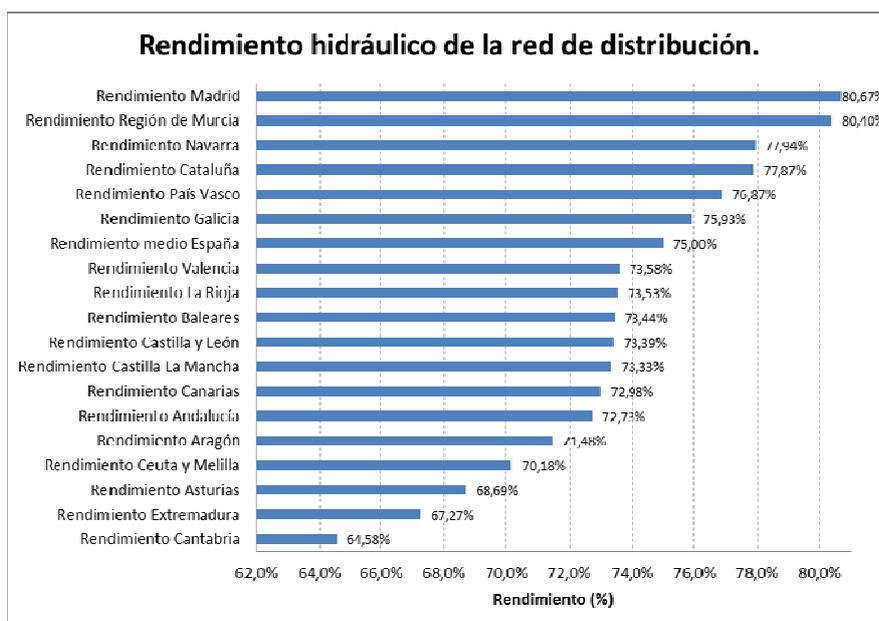


Figura 12. Rendimiento hidráulico de la red de distribución. Fuente: CNAE



Estos datos contrastan con el número de habitantes de cada Comunidad Autónoma, ya que Andalucía es la que mayor habitantes posee, pero en cuanto al rendimiento de su red de distribución, se sitúa entre las seis más bajas de España.

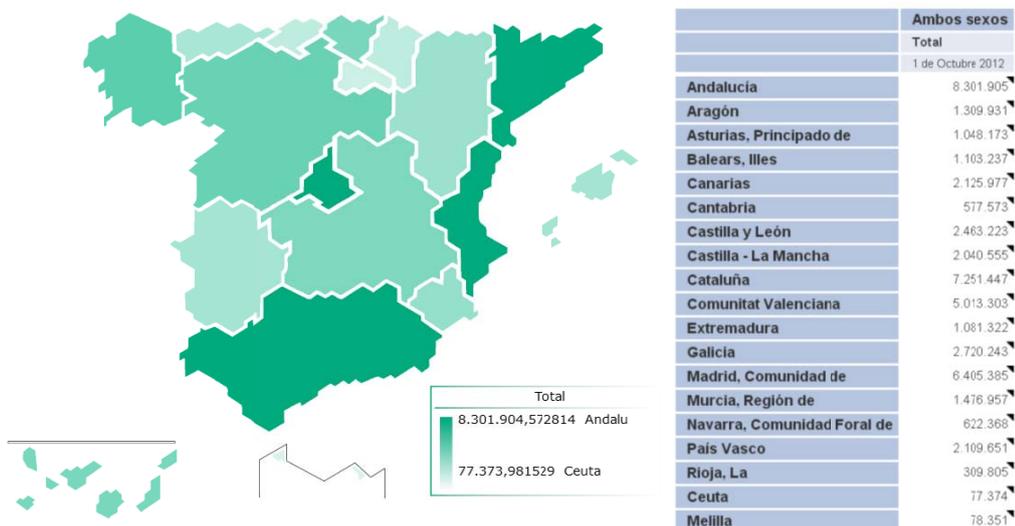


Figura 13. Estimaciones de la población actual de España calculadas a partir del censo de 2001. Fuente: CNAE

En cuanto al uso del agua, el 71% del agua abastecida se destina a uso doméstico; corresponde a la industria, los servicios y la ganadería el 21%; mientras que al segmento de consumos municipales y otros usos, el 8% restante.

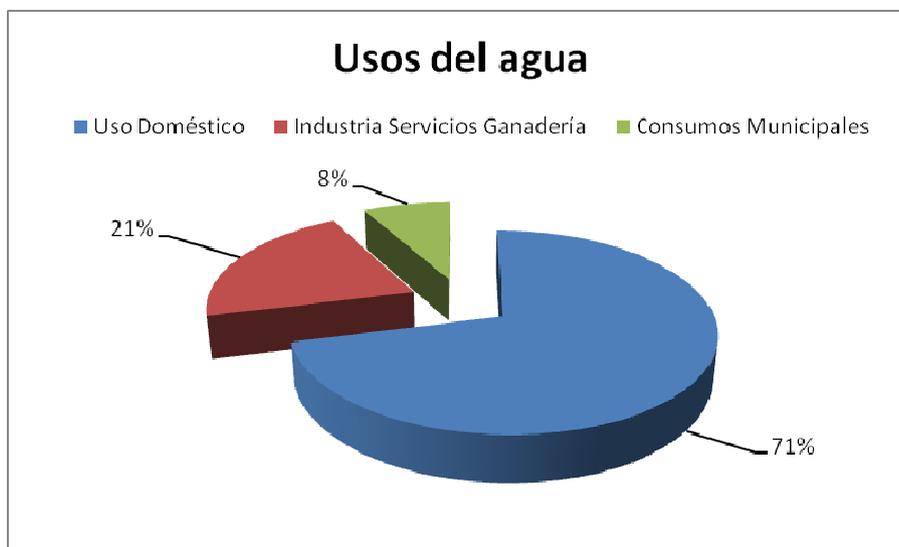


Figura 14. Usos del agua en España. Elaboración propia

La madurez del mercado interno y la escasez de nuevas adjudicaciones en el mercado nacional está impulsando los proyectos de internacionalización de los principales operadores, así como los procesos de diversificación hacia otras actividades



relativas a la gestión del ciclo integral del agua y otros negocios relacionados con los servicios urbanos.

3.1.3. DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

La dimensión política y legal se ha de tener en cuenta ya que la empresa objeto del estudio tiene su actividad labora muy ligada a la Administración, siendo ésta la primera influenciada por los cambios políticos a nivel nacional y regional.

Además Aqualogy posee una bolsa de productos dedicada a la eficiencia energética y el medioambiente, los cuales se someten diariamente a cambios gubernamentales, lo que hace que la empresa se tenga que adaptar para poder seguir siendo competitiva en su sector y aumentar su cuota de mercado.

De ahí la importancia del seguimiento de determinados factores, los cuales marcan la influencia directa de las políticas de la empresa objeto de este estudio y que se podrían resumir en tres:

Estabilidad política y legislativa

La actividad de la empresa como bien se ha dicho en numerosas ocasiones, no sólo se centra en los sistemas que conforman el ciclo integral del agua, sino también en la eficiencia energética aplicada a todos aquellos procesos que se llevan a cabo en dicho ciclo.

La mayor parte de las veces, dicha eficiencia energética pasa por el uso de energías alternativas, las cuales además de ser una fuente limpia es muy abundante en el territorio nacional, ya que España cuenta con un índice de irradiación solar de los más altos de Europa, y las posibilidad y rentabilidad de explotar la energía hidráulica, gracias a los productos innovadores desarrollados, es muy elevada.

El fallo ante estas actividades es la negativa del Gobierno español a fomentar dichas energías, aludiendo al elevado coste que han supuesto para el país, pero no



teniendo en cuenta que la producción de energía que nos independice energéticamente de otros países y que además sean rentables y aplicables (el Hierro se ha convertido este año en la primera isla del mundo 100% autoabastecible gracias a un proyecto oleohidráulico, superando a países como Suiza, Dinamarca o Suecia).

Esas negativas vienen en forma de eliminación de ayudas a los productores de energía, de penalizaciones por vuelco de energía a red por exceso de producción, etc.

Costes e impuestos

Si bien es cierto, el usuario doméstico tiende a un consumo cada vez más ecológico y paga por un servicio, más que por un producto. Así, aunque se incrementa ligeramente el precio del m³, el gasto por familia se compensa en la factura por la disminución paulatina del consumo, resultado de la mayor concienciación del usuario y la eficiencia en la prestación de los servicios.



Figura 15. Relación IPC y factura mensual de agua per cápita. Fuente:AGA

El descenso constante de litros consumidos por habitante y día es resultado de la mayor eficiencia de los servicios, mayor concienciación ciudadana apoyada por las campañas divulgativas de los operadores, mejor equipamiento doméstico, facturación por usos segmentados y generalización de las tarifas progresivas, crecientes según bloques de mayor consumo.



Todo ello hace que el incremento de la factura real de agua para un usuario tipo, en los últimos 10 años, esté por debajo del IPC.

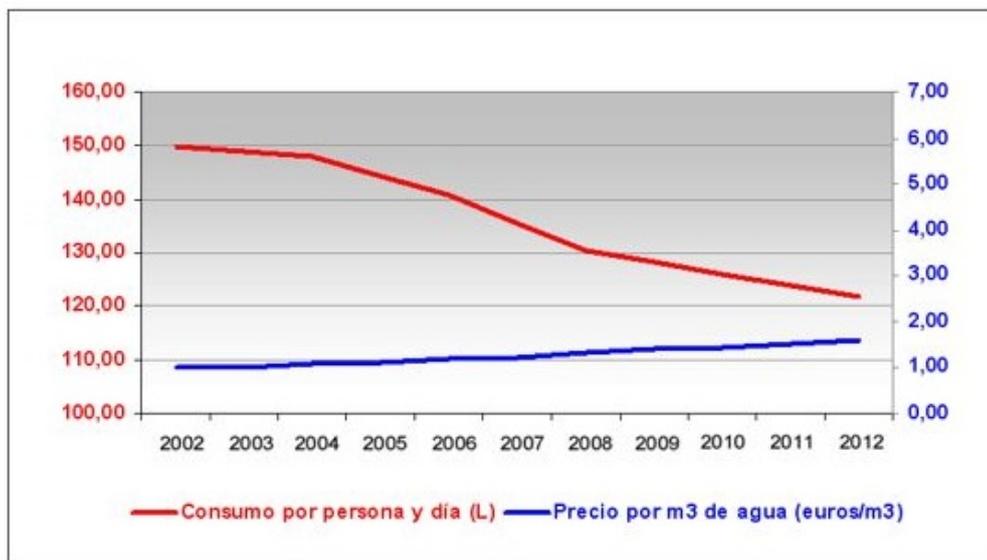


Figura 16. Relación consumo persona/día con €/m3. Fuente: AGA

Las tarifas que pagamos los usuarios no cubren los costes de los servicios de agua urbana.

Aparentemente positiva para el ciudadano, la situación es insostenible a largo plazo. La sociedad demanda mejora del servicio; se requiere una cobertura total de la depuración de las aguas residuales y crecen las exigencias europeas en materia ambiental y sanitaria. La política europea se orienta a la cobertura de los costes de los servicios y a que cada usuario asuma el cargo que le corresponde para atender esos costes en un reparto racional sin olvidar el principio básico de “el que contamina paga”.

El ciudadano aplaude la necesidad de una gestión sostenible del servicio de agua, pero eso debería suponer que asuma un mayor esfuerzo económico. En España, las tarifas que pagan los usuarios no cubren los costes de los servicios de agua impidiendo hacer las necesarias inversiones en el patrimonio hídrico y de servicios hidráulicos y acuáticos.



El carácter potente y complejo de estas infraestructuras les concede cierta inercia pero es imprescindible el buen mantenimiento y su actualización junto a una inteligente explotación para que sigan prestando con eficiencia sus funciones.

Para un desarrollo sostenible, la gestión eficiente del agua en los ámbitos urbano, agrícola, industrial y medioambiental es fundamental y solo así será posible legar a las generaciones venideras un mundo habitable y unos servicios de agua básicos para la vida, que son el empeño del sector.

La factura media es de 285 euros al año, esto es 1,63 euros por m³ de agua. Las ciudades del sur y del Mediterráneo son las que soportan precios más elevados.

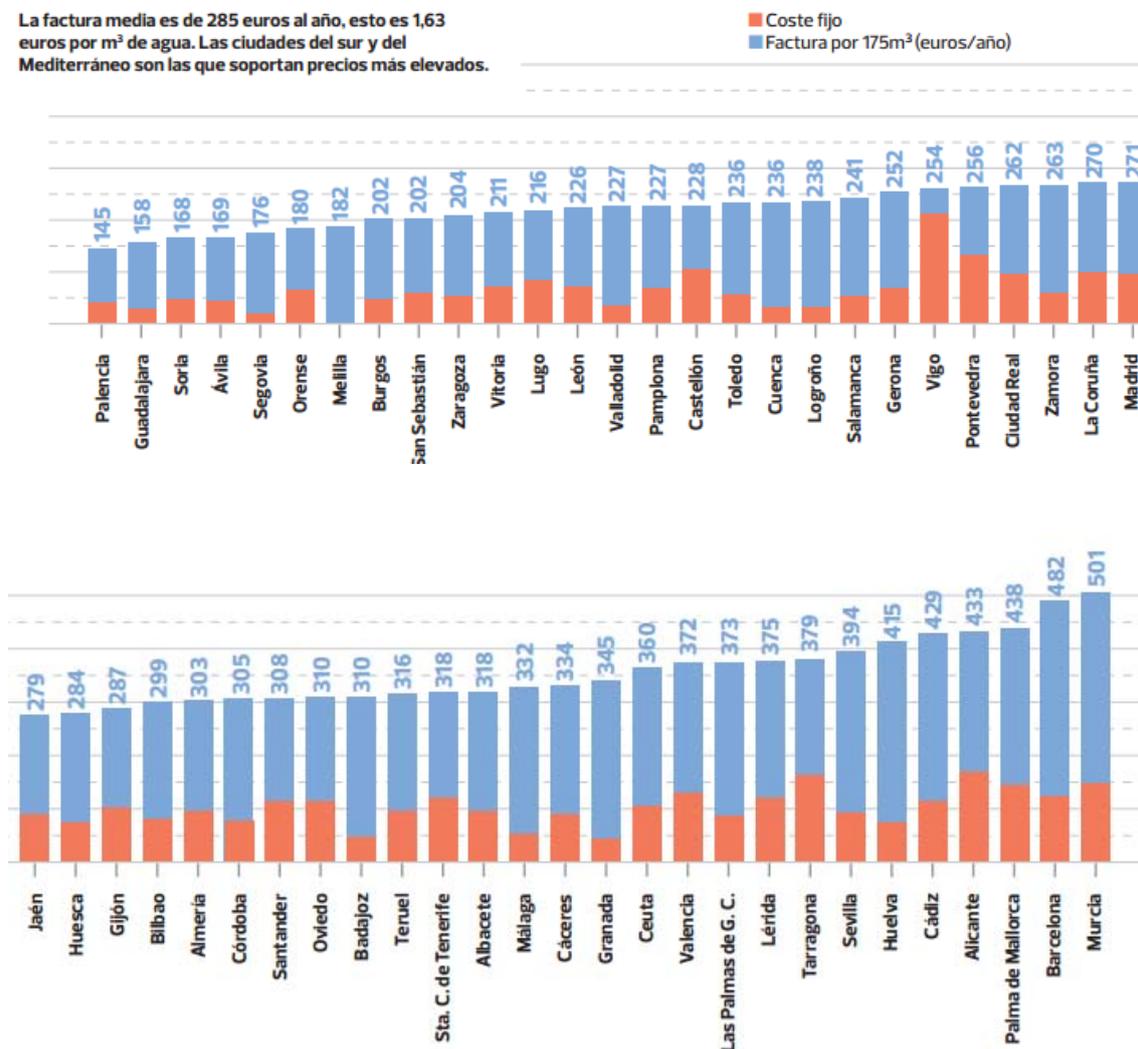


Figura 17. Detalle del coste fijo y facturado por consumo constante. Fuente documental

Investigación y Desarrollo

Cuyo indicador más fiable es el gasto en I+D que se lleve a cabo en la actividad. En el caso de la Región de Murcia, el gasto por empresas para el desarrollo de I+D en las



dedicadas al sector de la energía y el agua, es de un 2%, lo cual marca una cifra muy baja teniendo en cuenta que nuestra Comunidad Autónoma es una de las más secas del país, y cuya calidad de agua es de las más pobres también, así como una de las más caras.

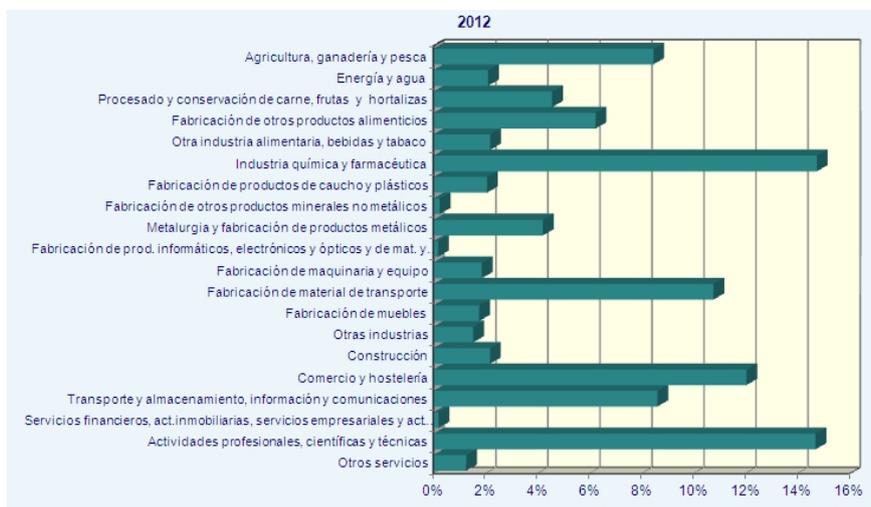


Figura 18. Distribución gastos internos I+D en empresas por actividad. Fuente: Centro Regional de Estadística de Murcia

Se observa que pese a que el gasto en I+D no es elevado en la Región, las inversiones realizadas a nivel nacional en el sector de la energía y el agua han ido en aumento, salvo por la disminución radical del año 2011, pero eso puede indicar que se ha gastado mucho en ese sector, pero que la inversión no ha sido rentable, ya que no ha mejorado la eficacia del ciclo integral del agua.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	403.963.241	216.219.432	495.416.359	579.635.351	931.317.749	731.996.234	961.214.892	4.435.924.569
Industria de la alimentación, bebidas y tabaco (10-12)	27.528.708	33.366.567	24.489.381	23.208.868	25.766.846	29.627.258	548.973.583	65.670.287
Industria textil, confección, cuero y calzado (13-15)	2.205.526	1.746.586	32.563	91.072	361.070	332.850	2.265.032	162.244
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería (16)	1.201.656	965.457	1.248.903	2.263.500	1.682.011	1.162.208	8.154.878	684.473
Industria del papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados (17, 18)	1.560.650	1.920.048	997.358	3.574.468	9.155.748	1.562.970	28.121.955	1.092.987
Industria química y farmacéutica (20, 21)	34.447.298	27.537.863	16.359.179	25.950.520	34.219.430	44.485.657	30.137.058	14.002.247
Fabricación de productos de caucho y plásticos (22)	4.578.357	6.386.000	6.336.363	8.519.211	14.151.362	2.523.120	36.430.050	4.891.988
Fabricación de otros productos minerales no metálicos (23)	15.454.368	16.034.167	7.126.476	47.007.820	4.895.803	3.389.469	5.247.008	1.896.388
Metalurgia y fabricación de productos metálicos (24, 25)	12.959.039	9.707.930	11.131.162	29.516.465	15.200.080	64.758.788	63.244.082	29.540.182
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos, material y equipo eléctrico, maquinaria y equipo (26-28)	8.070.029	5.491.864	22.051.301	18.196.271	3.211.246	3.523.697	542.246	1.629.196
Fabricación de vehículos y otro material de transporte (29, 30)	22.083.330	1.711.662	6.700.195	4.793.287	907.022	1.304.054	22.621.454	1.273.281
Fabricación de muebles (31)	6.962.605	1.604.231	2.944.015	7.645.947	5.213.199	1.408.570	6.927.079	475.364
Reparación e instalación de maquinaria y equipo (33)	5.499.242	12.455.588	7.505.230	2.119.750	6.773.926	4.187.285	1.572.046	477.128
Otras industrias (05-09, 19, 32)	126.116.351	1.336.045	41.214.269	49.523.764	824.950	163.581		3.408.341.825
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua y actividades de saneamiento (35-39)	44.384.918	21.298.309	205.618.024	197.691.273	664.418.736	445.215.479	136.801.333	811.150.858
Construcción (41-43)	38.179.596	40.215.547	92.093.874	58.078.465	70.412.652	26.347.670	12.311.176	4.056.526

Figura 19. Evolución de la inversión industrial según sectores de actividad. Fuente: CNAE



3.1.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La dimensión tecnológica del entorno general viene influenciada principalmente por las tecnologías desarrolladas en las empresas del sector encaminadas a las innovaciones para la optimización de los recursos, el control y la gestión eficiente.

Para ello es de importante trascendencia las políticas establecidas por la administración en materia de subvención de I+D+i, ya que la disponibilidad de medios para la investigación va a influenciar decisivamente en la incentivación del desarrollo y de la investigación y por lo tanto la posición y nivel competitivo de las empresas ligadas al ciclo integral del agua.

Si comprobamos por demarcación hidrográfica del territorio español, el **uso del agua** tiene mucho que ver con cada uno de los **sectores de actividad de la población** influenciados por las tecnologías que los mismos desarrollan, es decir, se puede observar como en las zonas entre Castilla la Mancha y Andalucía, la demanda es mayor en el sector agrario y por el contrario en Baleares, destacan en demanda urbana y en el norte de la Península en demanda industrial.

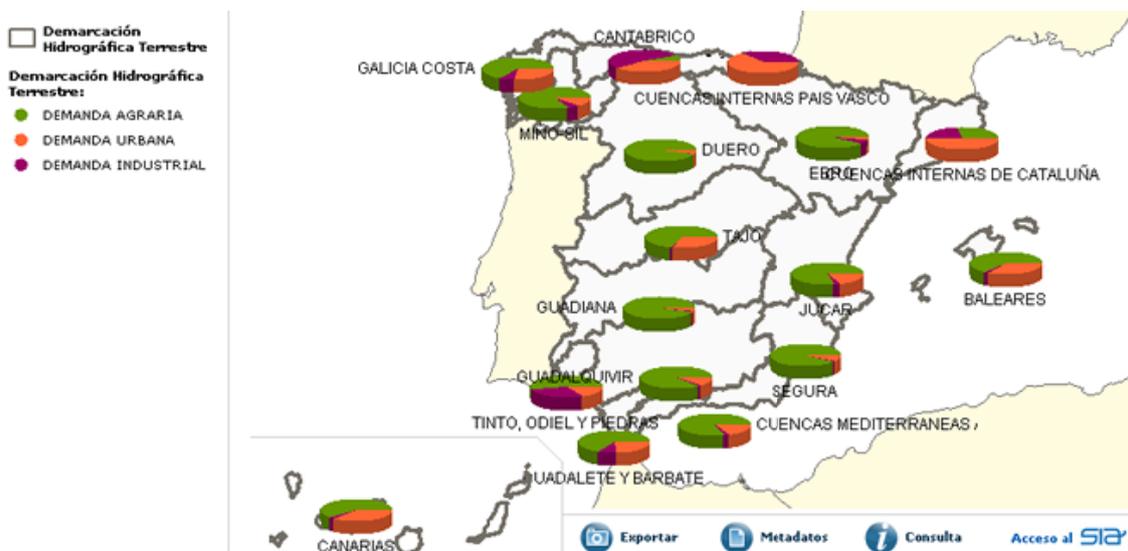


Figura 20. Mapa de demandas de agua por Demarcación Hidrográfica. Fuente: SIA



3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Para el análisis del entorno específico se va a realizar el estudio las cinco fuerzas competitivas determinadas de Porter, las cuales son:

3.2.1. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Tasa de Crecimiento del Mercado

La Asociación Española de Empresas Gestoras de los Servicios de Agua a Poblaciones (AGA) se fundó en 1995 para promover y defender los intereses comunes de las empresas de servicios relacionadas con el ciclo integral del agua.

En la actualidad, las empresas y entidades asociadas prestan servicios de agua urbanos a cerca del 75% de la población española, facturan anualmente más de 3.800 millones de euros y dan empleo a más de 17.000 personas.

Los asociados de AGA tienen naturaleza jurídica pública, mixta o privada. Su pertenencia a la Asociación sólo queda definida porque gestionan, total o parcialmente, las diferentes fases del ciclo integral del agua: captación, aducción, tratamiento, distribución, alcantarillado, depuración de aguas residuales y reutilización, tanto se trate de usos domésticos como industriales.

Estatutariamente hay en la Asociación dos tipos de miembros:

 **De pleno derecho:** entidades en que la totalidad de los trabajadores que integran su plantilla están sujetos a relación laboral y, por tanto, no tienen la condición de funcionario público en activo.

 **Adheridos:** Organismos Públicos, con o sin personalidad jurídica propia, que realizan su actividad a través de personal sujeto a la normativa que regula la función pública, aunque parte de su personal esté sujeto a relación laboral, como son los Ayuntamientos y otros Entes con órgano especial de administración.



Tasa de Rentabilidad de las Empresas

La tasa de rentabilidad media de las empresas que mejor evolucionaron en 2012 en el sector del agua es del 6,3% en España y un 27,5% en el sector internacional, mientras que la rentabilidad media por dividendo del IBEX 35 de la bolsa española es del 7%.

Una tasa de crecimiento de mercado alta y una rentabilidad considerada media y similar a la media de las ofrecidas por las empresas del IBEX 35 hace que el sector del agua sea un sector atractivo de ocupar por nuevos competidores.

Según el programa PIMS (Profit Impact of Market Strategy) desarrollado en Estados Unidos (EEUU) a partir de 1972, que cuenta con algo más de 450 empresas que operan en 3000 sectores diferentes en EEUU y Europa, los sectores con una tasa de rentabilidad media y una tasa de crecimiento del mercado alta tienen un valor de impacto en el beneficio de la estrategia de marketing de 0.33, siendo el valor máximo 0.38 y el valor mínimo 0.23.

Dado que tenemos una tasa de Impacto en el Beneficio de la Estrategia de Marketing de 0.33 queda evidenciado que existen barreras de entrada definidas que dificultan el acceso al sector.

Barreras de entrada

Se puede considerar que existe una economía de escala definida por la especialización y medios que ha de disponer la empresa ya que la principal barrera de entrada al sector la ejerce la capacidad técnica necesaria y las competencias del capital humano de la empresa, y los medios técnicos disponibles en el servicio.

La diferenciación en cuanto a la marca también está presente como barrera de entrada en el sector, es necesaria una alta confianza en la empresa gestora que satisfice los servicios de ciclo integral de agua apoyada con el respaldo de una firma o grupo empresarial de prestigio sobre el que se soporte, tal es el caso de los



competidores directos de Aqualogy en el sector agua de la Región de Murcia, Aqualia pertenece al grupo FCC, Acciona Agua pertenece al grupo ACCIONA y Urbaser pertenece al grupo ACS (Actividades de Construcciones y Servicios).

Una de las grandes barreras de entrada en el mercado del sector es la necesidad de inversión de capital para la adjudicación de los contratos de gestión. Como norma general, las administraciones que licitan adjudicaciones de servicios de gestión del ciclo integral del agua, solicitan de sus licitantes a través de las cláusulas administrativas de la licitación, una cantidad mínima de inversión por parte del adjudicatario del contrato, exigiéndose una parte a la firma del mismo y el resto de forma progresiva a la ejecución del contrato, este hecho requiere que la empresa adjudicataria disponga de capital circulante disponible para inversión en el momento de la firma del contrato, lo que hace que algunas empresas candidatas a entrar en el sector cuestionen o limiten su presencia.

Finalmente, en cuanto a barreras de entrada encontramos también la necesidad de disponer de la clasificación empresarial adecuada para el desarrollo de cada una de las actividades, así como las certificaciones ISO9001 relativa a la gestión de la calidad en la empresa, la certificación ISO14001 que garantiza un sistema de gestión ambiental según la norma internacional UNE-ENISO14001 y la certificación OHSAS 18001 que ayuda a las empresas a integrar y gestionar de forma sistemática sus políticas en prevención de los riesgos laborales.

Aunque la tasa de crecimiento del mercado es alta y la rentabilidad es media, existen barreras de entrada suficientemente importantes para limitar el acceso al mercado de nuevos competidores, haciendo que el mercado esté formado por un grupo reducido de ofertantes y limitando la posibilidad de integración de los competidores potenciales.



3.2.2. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En 2012 la multinacional gala Suez controlaba un 30% del agua de España.

El grupo Aguas de Barcelona, hasta hace poco participada por La Caixa como socio de referencia, pero en la actualidad dominada por la multinacional gala Suez, es líder indiscutible en el mercado español del agua con un control del 30% en los municipios de más de 10.000 habitantes. Agbar atiende 22 municipios donde viven más de 11 millones de habitantes. Sin duda, domina el mercado, a mucha distancia del segundo operador, el Canal de Isabel II, firma pública del gobierno autonómico que además de la capital de España suministra recursos hídricos a 45 municipios, con un total de 5,8 millones de habitantes.

El grupo FCC (cada vez más diversificado en otras áreas de negocio al margen de la construcción) mantiene una cuota de mercado del 13%, con 141 localidades. A continuación se sitúan las firmas valencianas AVSA (dominante en Valencia y Teruel) con el 4,75% del negocio de España y 38 localidades. Grupo Facsa es mayoritario en Castellón, con 12 municipios y suministra a una población de 521.000 personas. También existen media docena más de operadores, aunque de menor tamaño y sin contratos en grandes ciudades españolas.

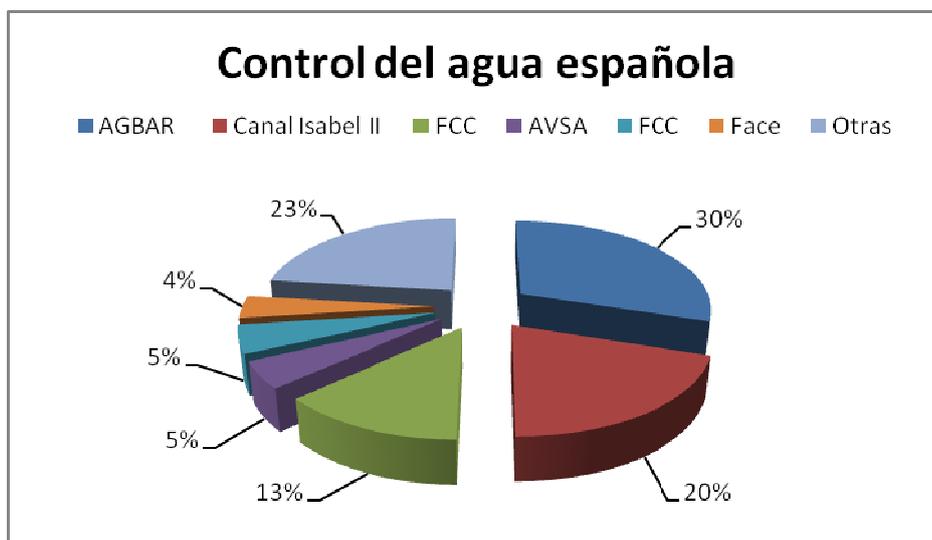


Figura 21. Control del agua española. Fuente documental



3.2.3. NUEVOS PRODUCTOS

Los cuales han de aumentar eficacia del ciclo integral del agua, así como disminuir el gasto energético del mismo.

La búsqueda de nuevos productos en el sector está orientada principalmente a la consecución de mejores resultados en los procesos técnicos, intentando optimizar e identificar los puntos de mejora que hacen aumentar el rendimiento técnico u optimizar los procesos productivos participantes en la regeneración o en la producción del agua. Para ello se han desarrollado en el ámbito de las tecnologías hidráulicas un sistema denominado Bomba Funcionando como Turbina, la cual obtiene energía a partir del flujo de agua en vez de consumirla. El rango de potencias de estos sistemas abarca desde los vatios (gracias al sistema de picoturbinado) hasta los megawatios.



Figura 22. Detalle de una instalación de Bombas Funcionando como Turbinas. Fuente: Aqualogy

Además, en cuanto a eficiencia energética, gracias a la experiencia adquirida por las auditorías energéticas realizadas, se ha desarrollado una herramienta de gestión de los consumos en las instalaciones, de modo que se pueden establecer alarmas de consumo, gestión de las tarifas eléctricas, así como control de las potencias contratadas y las consumidas.

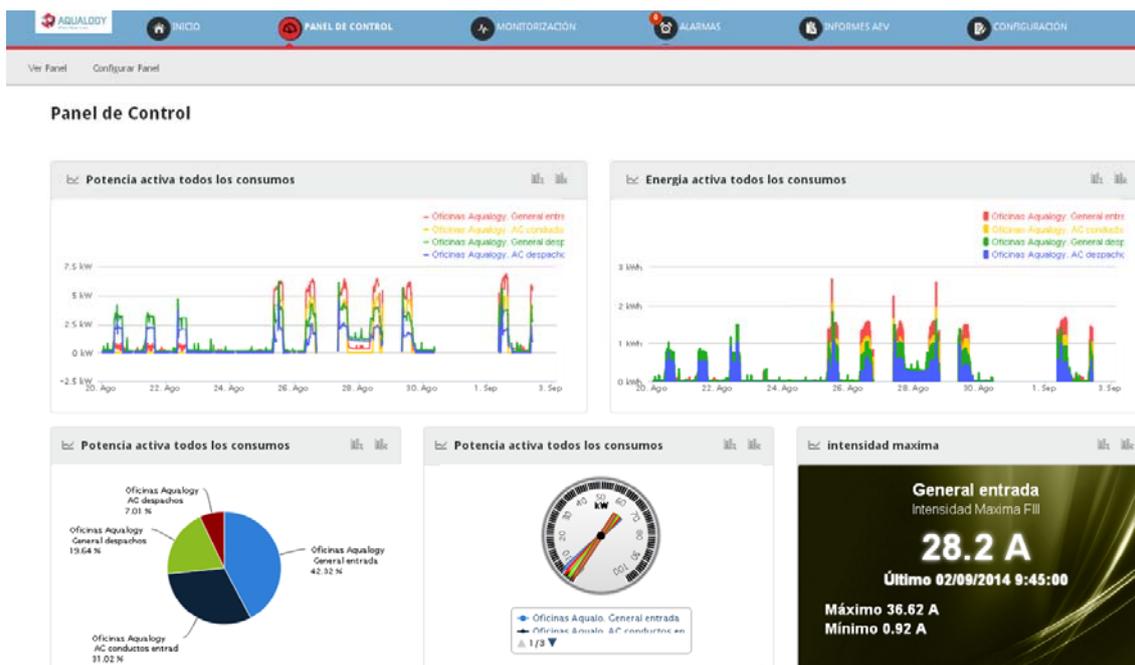


Figura 23. Intefaz del sistema de monitorización inteligente. Fuente: Aqualogy

En el estudio de nuevos productos se busca tanto la incorporación de nuevos productos, así como la sustitución de los mismos mejorando los servicios, procedimientos o procesos que se encuentran involucrados en los distintos campos de actuación, como son la ingeniería, la administración y las finanzas, la producción, la distribución y el área comercial y de atención al cliente.

El desarrollo de estos nuevos productos requiere de una gran inversión en I+D+i que soportan directamente las empresas del sector, para lo que se precisa que la cultura empresarial del sector esté sensibilizada a permitir dilatar la obtención de los resultados obtenidos a medio o largo plazo.

3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Existen dos tipos de clientes diferenciados en el mercado del sector del agua, uno de ellos es la administración como responsable y propietaria del servicio municipal de abastecimiento de agua y el otro son los usuarios finales a los que va dirigido el recurso, es decir, los abonados al servicio. En este sentido se puede observar que por



un lado hay un único cliente en cada municipio, que es la administración pero por otro lado hay numerosos clientes, pudiendo llegar a miles, que son los abonados.

A diferencia de lo implantado en el mercado eléctrico, en el mercado del agua no existe una liberalización de contratación del suministro, es el Ayuntamiento el responsable del servicio de abastecimiento de agua, con lo que el abonado está supeditado a la contratación con la empresa concesionaria municipal del servicio de abastecimiento de agua, lo que limita y anula el poder negociador de los clientes al no existir otras alternativas de contratación.

Por otro lado, al encontrarse el mercado regulado por la administración, es ésta quien aprueba las tarifas aplicables de manera periódica, con lo que esta situación faculta a los clientes a poder influir en el poder ejercido por la administración, existiendo una limitación en el margen de maniobrabilidad de las empresas impuesto por ese poder negociador de los clientes con la administración municipal.

3.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para el análisis del poder negociador de los proveedores, se indica inicialmente que existen servicios de abastecimiento de agua en los que el recurso principal es producido íntegramente por la empresa concesionaria, a través de desalación, captación subterránea o captación superficial y otros servicios de abastecimiento en los que el recurso principal es suministrado por una entidad pública productora de agua como es el caso de algunos de los municipios existentes en la Región, los cuales son abastecidos en alta por la Mancomunidad de los Canales del Taibilla MCT, entidad que depende del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, o por el Ente Público del Agua de la Región de Murcia EPA, entidad que depende de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, establecida esta premisa, hay que diferenciar entre proveedores del recurso principal, es decir el agua, en el caso de servicios dotados con recursos externos al mismo, y la energía para servicios con recursos propios, o una combinación de ambos para servicios en los que exista un aprovisionamiento de ambos tipos de recurso.



En el primero de los casos, en los que los servicios son aprovisionados con recursos externos a través de la MCT o del EPA, los proveedores no ejercen poder negociador, ya que su dotación y tarifas están reguladas por administración central o regional según el caso.

En el segundo de los casos, en los que los servicios se aprovisionan con recursos propios, los proveedores principales son las compañías eléctricas que suministran la energía necesaria para realizar los procesos de captación y potabilización del recurso, y en este caso los proveedores ejercen un poder sobre el mercado limitado ya que las empresas del sector pueden ejercer un poder superior como clientes.

3.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

A continuación se procede a la realización del análisis de la competitividad del sector industrial de la empresa y de las principales actividades relacionadas.

Para realizar un análisis de la competitividad de la empresa Aqualogy se determina que situación presenta Aqualogy respecto a la competencia teniendo en cuenta sus peculiaridades y potencialidades que les otorgan sus diferentes fuerzas competitivas.

3.3.1. HISTORIA

La naturaleza de la empresa Aqualogy en su entorno específico ha sido característica de las empresas actuantes como oligopolistas, considerando que en la actualidad solo existen cinco empresas en el mercado prestando servicios similares a su actividad principal.

El sector del agua se encuentra en su época de crecimiento maduro una vez superada la fase inicial de desarrollo, por lo que es una industria estable.

Lo que diferencia a Aqualogy del resto de las empresas del sector, lo que hace que posea un mayor éxito entre ellas, es su conocimiento, su especialización y su experiencia de su capital humano. Además de poseer el respaldo de un gran grupo



empresarial, de presencia internacional que posee una gran estructura empresarial de soporte interno.

3.3.2. PRÁCTICAS DE MARKETING Y ESTRUCTURA DEL MERCADO

Puesto que el sector hidráulico se encuentra en su etapa de madurez, las fluctuaciones o cambios en los deseos de los consumidores, así como los valores y servicios ofrecidos por las empresas no son susceptibles de sufrir cambios significativos, o en caso de sufrirlos lo hacen de forma dilatada en el tiempo, considerando que la sensibilización de éstos es muy baja o casi nula.

Los canales de distribución usados en este tipo de industrias son los que establece la administración para la relaciones contractuales con sus contratistas que están establecidos en la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público, por lo que estamos hablando de un sector con negocio regulado y la política de precios también la establece la Administración al ser un negocio regulado a través de la aplicación de tarifas de precios oficiales.

Una consideración importante dentro del sector es la publicidad y promoción que hacen las empresas para el posicionamiento y prestigio de sus marcas, sobre todo a través de las iniciativas en responsabilidad corporativa.

Es por eso que Aqualogy apuesta por la implicación social en las comunidades en las que opera y basa su contribución en la interrelación, el apoyo a iniciativas locales, la educación y sensibilización ambiental y las acciones solidarias.

En Aqualogy en 2012, más de medio millón de personas de todo el mundo han participado en alguna de las acciones sociales desarrolladas por el Grupo y, según el indicador LBG, el valor de la **contribución** de la compañía **a la comunidad** supera los **10,2 millones** de euros.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES. S.A.

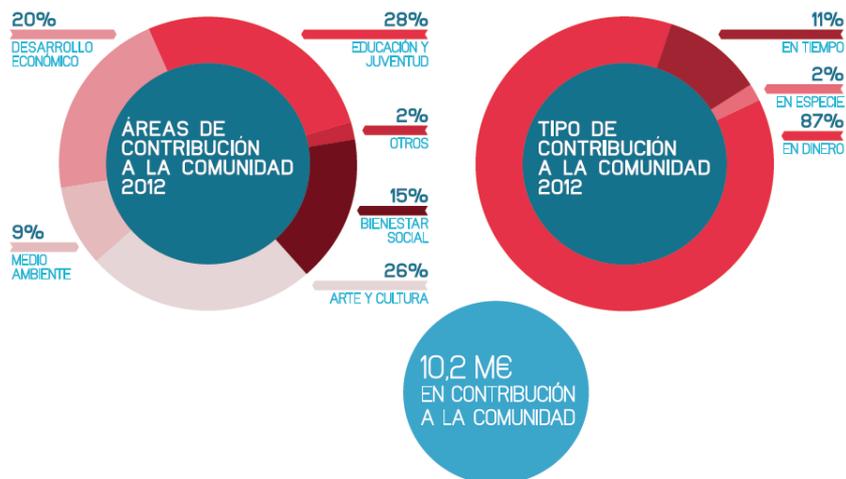


Figura 24. Implicación social. Fuente: IRC Aqualogy 2012

Y es que los grupos de interés de Aqualogy, abarcan todos los ámbitos de la sociedad, ya que para la empresa, todo está relacionado y todos formamos parte del sistema que conforma la sociedad mundial.

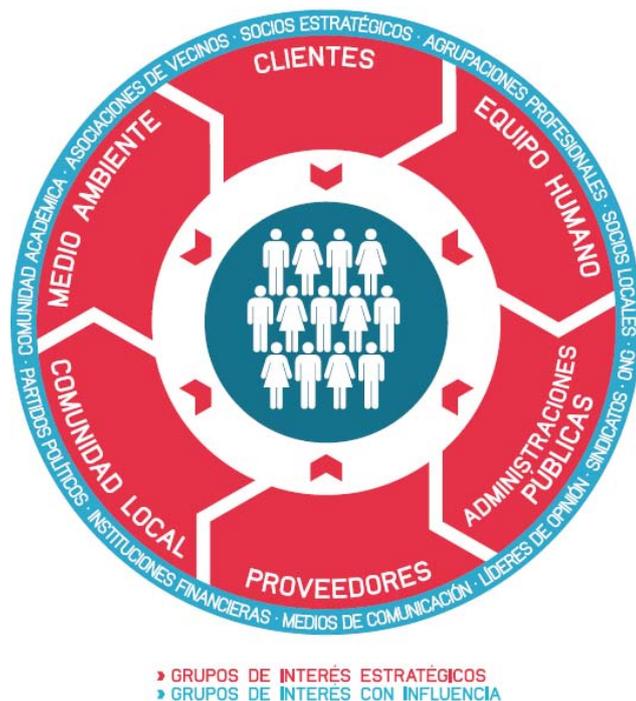


Figura 25. Grupos de interés. Fuente: IRC Aqualogy 2012

3.3.3. CONDICIONES FINANCIERAS

Los ingresos de Aqualogy en su mayoría provienen de las operaciones que se llevan a cabo en el ciclo integral del agua, como pueden ser el control de la red de abastecimiento, el mantenimiento de fuentes ornamentales, la implementación de



sistemas energéticos alternativos para la generación de energía eléctrica, las auditorías energéticas en instalaciones hidráulicas, proporcionados a los clientes mediante contrato firmado, obteniéndose los siguientes valores económicos.

En cuanto a sus activos, la evolución de los datos desde 2011 hasta 2012 hace ver que la empresa realizó una gran inversión en el primer año en cuanto a inmovilizado intangible, de modo que para el siguiente ejercicio pudo ampliar en inmovilizado material, especialmente en instalaciones técnicas lo que se puede interpretar como el resultado de la previsión de ampliación de negocio, además de la cesión de crédito a empresas, como método de inversión dentro de la misma.

Además la empresa aumenta las cuentas a cobrar por parte de sus clientes y empresas del grupo en las cuales ha invertido, pero siempre aumentando la tesorería, con lo cual la empresa no solo está invirtiendo en servicios e instrumentación que no tenía, sino que aumenta su efectivo.

ACTIVO	Notas	2012	2011
ACTIVO NO CORRIENTE		33.807	29.440
Inmovilizado intangible	6	724	755
Fondo de comercio		640	640
Aplicaciones informáticas		84	115
Inmovilizado material	7	8.327	4.279
Terrenos y construcciones		34	37
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		7.256	432
Inmovilizado en curso y anticipos		1.037	3.810
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		24.620	24.209
Instrumentos de patrimonio	8	24.170	23.968
Créditos a empresas	9	450	241
Inversiones financieras a largo plazo	9	45	40
Otros activos financieros		45	40
Activos por impuesto diferido	13	91	157
ACTIVO CORRIENTE		30.470	17.586
Existencias		629	827
Comerciales		629	827
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		29.521	16.677
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	9	834	407
Clientes, empresas del grupo y asociadas	9 y 16.1	24.864	13.627
Deudores varios	9	3.792	2.566
Personal	9	31	-
Activos por impuesto corriente	13	-	5
Otros créditos con las Administraciones Públicas	13	-	172
Inversiones financieras a corto plazo	9	46	9
Otros activos financieros		46	9
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	10	274	73
Tesorería		274	73
TOTAL ACTIVO		64.277	47.026

Figura 26. Activo No Corriente y Corriente (miles de €). Fuente: Aqualogy

Por otro lado el análisis del patrimonio tanto neto como el pasivo, muestra una estabilidad, ya que no hay variaciones remarcables en ninguno de sus balances.



El patrimonio neto sufre una reducción por los resultados negativos de los ejercicios de años anteriores, es decir, por los balances de antes de 2011.

Durante 2011, dichos resultados se ven favorecidos por las deudas a largo plazo que se han reducido de forma considerable de modo que con dichos cobros, se equilibra el balance de patrimonio neto. Se reducen además las deudas a corto plazo, pese a que se aumentan las deudas con empresas del grupo y con otros acreedores comerciales.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2012	2011
PATRIMONIO NETO		21.225	21.785
Capital	11.1	20.500	20.500
Capital escriturado		20.500	20.500
Prima de emisión	11.1	10.220	10.220
Reservas		(4.933)	(4.934)
Resultados negativos de ejercicios anteriores		(4.005)	(1.836)
Resultado del ejercicio	4	(557)	(2.165)
PASIVO NO CORRIENTE		3.437	4.797
Deudas a largo plazo	12	137	1.097
Deudas con entidades de crédito		-	1.068
Otros pasivos financieros		137	28
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	12	3.300	3.700
PASIVO CORRIENTE		39.615	20.444
Deudas a corto plazo	12	1.420	4.744
Deudas con entidades de crédito		1.391	4.738
Otros pasivos financieros		29	6
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12	17.428	2.661
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		20.353	13.039
Proveedores	12	12.716	6.990
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	12 y 16.1	3.801	2.110
Acreedores varios	12	996	660
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	12	1.169	1.048
Otras deudas con las Administraciones Públicas	13	1.661	2.229
Anticipos de clientes	12	10	2
Periodificaciones a corto plazo		414	-
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		64.277	47.026

Figura 27. Patrimonio Neto y Pasivo (miles de €). Fuente: Aqualogy

Al final el balance de las cuentas hace que las deudas con entidades de crédito se hayan reducido desde 2011 a 2012, sin superar nunca el límite impuesto por la gestión de la propia empresa.

(Miles de euros)	Ejercicio 2012			Total
	Límite	Corto plazo	Largo plazo	
Ejercicio 2012				
Pólizas	6.800	1.391	-	1.391
Deudas con entidades de crédito	4.300	1.391	-	1.391
Ejercicio 2011				
Pólizas	6.800	4.738	1.068	5.806
Deudas con entidades de crédito	6.800	4.738	1.068	5.806

Figura 28. Deuda con entidades de crédito (miles de €). Fuente: Aqualogy



Y que el importe neto de la cifra de negocio, aumente en un 12,8% de un año a otro, habiendo aumentado sus cuentas en 16.014 miles de euros en el mercado interior y es 757 miles de euros en el exterior.

(Miles de euros)	2012	2011
Ingresos por ventas	24.389	19.116
Ingresos por prestaciones de servicios	17.350	5.852
	41.739	24.968

La distribución referente a los mercados geográficos es la siguiente:

(Miles de euros)	2012	2011
Mercado interior	40.223	24.209
Mercado exterior	1.516	759
	41.739	24.968

Figura 29. Importe neto de la cifra de negocio (miles de €). Fuente: Aqualogy

3.3.4. CONDICIONES COMPETITIVAS

Como los precios aplicados están regulados por tarifas oficiales, la competitividad por precios entre las distintas empresas está definida principalmente por los compromisos de inversión que realizan las empresas en el momento de licitar los contratos de servicio.

Las inversiones realizadas comprenden inversiones directas en sustitución, revocación o ampliación de las infraestructuras hidráulicas o por otro lado mejoras a las prestaciones del contrato sin cargo adicional de retorno por parte de la administración, es decir, por cuenta del adjudicatario, como por ejemplo la implantación de sistemas informáticos, o la realización adicional de estudios o planes directores, etc.

La estrategia genérica básica seguida normalmente por las empresas del sector es la de liderazgo en diferenciación, intentando disponer de diferencias valoradas por los clientes, en concreto la administración y los abonados, que los hacen sobresalir del resto de empresas del sector.

Aqualogy se sitúa en una posición de liderazgo avalada por las empresas que forman el grupo Agbar, de modo que en el ámbito de actuación del sector específico estudiado no existe una amenaza de competidores extranjeros directa, aunque el



grado de especialización requerido para la obtención de la clasificación empresarial es muy alto, y a nivel europeo existen varias empresas con presencia internacional, en la actualidad no han entrado las empresas con sede extranjera en el sector, reservándose la cuota de mercado empresas de nacionalidad española.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

4.1. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

Los objetivos de la empresa son velar por la eficacia en el ciclo integral del agua, cuidando la salud pública, protegiendo siempre al máximo el medioambiente.

Fruto de los esfuerzos realizados por parte de Aqualogy, la empresa ha obtenido el reconocimiento a la garantía de los servicios prestados según el certificado de Calidad ISO 9000, el certificado de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y el de Gestión de la Energía ISO 50001.

Así pues la misión de la empresa es la de:

- Ofrecer a la sociedad sus conocimientos en el Ciclo Integral del Agua en Eficiencia Energética en todas aquellas redes que lo conforman.
- Cumplir con los Objetivos 2020 de la UE.
- Aportar valor a nuestros grupos de interés mediante la innovación y transferencia de conocimiento.

Su visión y sus valores se asientan en:

- Ser el referente en el ámbito del agua y el medioambiente en la creación sostenible de valor compartido.
- La excelencia en la práctica de la actividad, en equilibrio con el medio ambiente.
- La apuesta por la iniciativa y el talento de las personas.
- La adaptación a las necesidades del cliente.



 La cooperación y el compromiso para generar valor.

4.2. COMPROMISO EMPRESARIAL

Compromiso Medioambiental

Para Aqualogy el medioambiente es su mayor razón de ser y su base ética, ya que el ámbito del entorno, está formado por el mundo que rodea a la empresa en los países en los que está presentes: la comunidad local y el medio ambiente y debido a ello se tiene muy en cuenta a la hora de determinar los criterios de selección de las empresas proveedoras.

El medio ambiente, su preservación y el desarrollo sostenible son particularmente importantes para la empresa, cuyo Código Medioambiental Corporativo pone claramente en evidencia la afirmación de que el respeto del ser humano y el respeto del medio ambiente son la base de la identidad y los valores de la empresa.

Consciente de sus responsabilidades frente a las generaciones presentes y futuras, la empresa define su estrategia y establece sus objetivos de acuerdo con los principios de responsabilidad corporativa y rinde cuentas de sus resultados, poniéndolos a disposición del público. También respeta la normativa legal y las normativas locales. Asimismo, está atento a las demandas de quienes contratan sus servicios, y de las comunidades locales y vecinales. Escrupuloso en cuanto a las emisiones y los impactos de sus actividades, se preocupa también de que sus objetivos medioambientales sean compartidos por las organizaciones con las que se asocia, con las que mantiene relaciones comerciales o con las que son propietarias de las instalaciones gestionadas.

La empresa utiliza los métodos y las técnicas más aptas para la promoción de la sostenibilidad ambiental. Fomenta la investigación y la innovación para desarrollar los conocimientos relativos a la calidad y la seguridad, la valorización y el reciclaje de los materiales, el ahorro de recursos naturales, así como la reducción del daño ambiental.



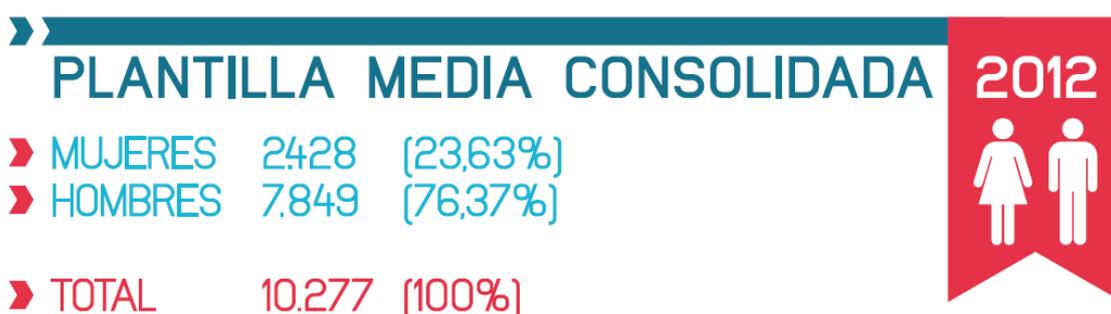
Compromiso Social

Aqualogy lleva a cabo actividades que lo sitúan en el corazón de las comunidades en las que interviene, otorgando una gran importancia al apoyo que presta a dichas comunidades desarrollando una política activa en materia de solidaridad con las poblaciones con dificultades, en ocasiones, en colaboración directa con los poderes públicos.

Asimismo, lleva a cabo acciones de mecenazgo y establece acuerdos de cooperación y acciones de marcado carácter local, mediante acuerdos de colaboración o asociación con las colectividades locales, en una dinámica de apoyo a sus iniciativas.

Aqualogy reconoce la integridad como uno de los principios básicos de su ética, y se apoya en sus tres pilares de responsabilidad empresarial:

- Establecer relaciones basadas en los principios de integridad y honestidad.
- Promover la transparencia en las relaciones y mantener criterios objetivos de selección.
- Fomentar las prácticas de sostenibilidad en este colectivo.
- Cumplir con los objetivo de igualdad e integración, superandolos.



Perímetro: Sociedades en integración global (nacionales e internacionales) más sociedades mixtas de ámbito nacional de más de 150 personas (Aguas de Alicante, Aguas de Murcia y Emasagra).

Figura 30. Plantilla personal en 2012. Fuente: IRC Aqualogy 2012



Compromiso Innovador

En Aqualogy aportan soluciones sostenibles para la gestión del ciclo integral del agua y para mejorar la calidad de vida de las personas. Las tecnologías de la información y los sistemas inteligentes aplicados al agua les permiten avanzar en proyectos como la telelectura del consumo, la teledetección de fugas, el secado de lodos para transformar los residuos en biocombustible y la vigilancia de la calidad del agua potable y de los recursos hídricos del territorio.

Además no solo desarrollan un espíritu innovador para beneficio propio, como es el caso de la inversión que ha llevado a cabo de la mano del Centro Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) invirtiendo hasta 15MM€, gracias al desarrollo de VENTO (Venture Opportunities) que apoyará pymes españolas de base tecnológica que desarrollen su actividad en los ámbitos del ciclo del agua, el medio ambiente, la energía y las smart cities, así como mediante CETAGUA, una red de centros tecnológicos con un centenar de investigadores, ubicados en cuatro centros (Barcelona, Málaga, Santiago de Compostela y, a partir de 2013, en Santiago de Chile), que diseña, gestiona y ejecuta proyectos de investigación.

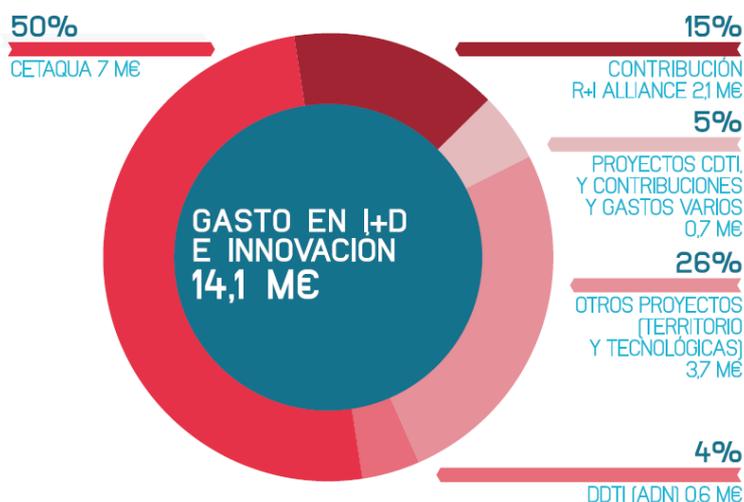


Figura 31. Gasto en I+D+i en 2012. Fuente: IRC Aqualogy 2012

Así pues, fomentando la cultura de innovación en toda la organización y en permanente contacto con las realidades de los mercados, Aqualogy ha sistematizado su proceso de innovación vinculándolo a su visión estratégica para asegurar que las ideas brillantes, tanto las generadas en el seno de la compañía como las externas,



lleguen a la sociedad en forma de productos y soluciones de alto valor añadido con capacidad de continuar respondiendo a los constantes cambios.

Compromiso Profesional

Desde Aqualogy apuestan por un modelo basado en el talento, la innovación y el desarrollo sostenible. Su finalidad es satisfacer las expectativas de millones de ciudadanos en todo el mundo creando un valor social y económico duradero. Pero al mismo tiempo ejerciendo su responsabilidad con el entorno y participando en la concienciación para un uso responsable de los recursos, el agua y la energía.

Los profesionales de Aqualogy comparten conocimiento para mejorar la calidad de vida de las personas en todo el planeta y por ello investigan los efectos del cambio climático con el objetivo de desarrollar soluciones preventivas.

Su compromiso social, profesional e innovador le han ofrecido de resultados en el año 2013 las siguientes cifras:



Figura 32. Inversión y consecuencia. Fuente: Aqualogy

4.3. ANALISIS DAFO

A través del análisis DAFO, se profundiza en las características internas que indican las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, es decir los factores internos que pueden ser modificados y ajustados a las necesidades de la misma, y se profundiza en



las amenazas y oportunidades, que son los factores externos provocados por el entorno con los que se puede encontrar y sobre los cuales no tiene poder de influencia.

El estudio de las debilidades de la empresa, se basa en la búsqueda de aquellos factores internos de la misma que la sitúen en una posición desfavorable frente a la competencia.

Dicho estudio interno se centra en el análisis de los medios y recursos de la empresa, de las actividades que desarrolla desde el punto de vista del riesgo, obteniendo las conclusiones de que debido al elevado nivel de los medios humanos disponibles y de su gran estructura frente a las empresas de menor extensión y menor coste de estructura, Aqualogy posee un posicionamiento desfavorable.

La gran estructura que posee que relentiza la toma de decisiones, pudiendo a prolongarlas demasiado por los muchos escalos por los cuales deben de salvaguardarse, pero que al ser la política de un grupo tan grande como es el grupo Agbar al cual pertenece, debe cumplirse en todo su territorio de actuación, pudiendo existir diferencias entre provincias que puede que hagan que algunas se beneficien más que otras, en caso en el cual no sería tanto una debilidad, sino una fortaleza.

Aquí aparece el aspecto del coste estructural ya que la jerarquía se sustenta en grandes y múltiples superficies de las que debe disponer para poder llevar a cabo sus actividades, las cuales elevan los precios finales que se le ofrecen al cliente, que los hace menos competitivos, frente a las pequeñas empresas competidoras, que necesitan menos medios, o medios menos costosos, para llevar a cabo actuaciones similares.

Por otro lado, los constantes cambios relacionados con la denominación de la empresa, hace que los clientes se desorienten y puedan confundirse a lo largo del tiempo. Si bien es cierto que una vez se ha realizado un contacto con un cliente y se ha



desarrollado un proyecto con el mismo, es difícil que exista confusión a la hora de retomar o iniciar otro proyecto, pero puede confundirle. Este hecho, unido al de los cambios de emplazamiento de oficinas dentro de una misma ciudad, no facilita el poder encontrarlas si no se actualiza a los clientes del cambio de emplazamiento.

Además, se plantea la debilidad del cliente Administrativo, el cual pese a ser un cliente de gran tamaño y poseer los recursos necesarios para la contratación de los servicios de Aqualogy, hace que en épocas como la actual de crisis en la cual las Administraciones están reduciendo sus gastos y cortando determinados proyectos, la empresa se vea en la necesidad de buscar otros clientes sobre los cuales la competencia ya posee una cuota de mercado elevada.

Las fortalezas de las cuales dispone Aqualogy se determinan estudiando los conocimientos y capacidades, recursos y destrezas adquiridos por la misma a lo largo del tiempo, determinando de qué manera la diferencian del resto de empresas y el modo el cual la aventaja dentro del sector haciendo de la empresa, una empresa mejor a cualquier otra determinando cómo y qué es debido.

Las fortalezas con las que cuenta Aqualogy son varias y están basadas en su capacidad y dominio de las actividades a desarrollar. Se considera una fortaleza el disponer dentro de su estructura organizativa de todos servicios multidisciplinarios necesarios para el desempeño de las distintas tareas, los cuales reducen costes al poder ser compartidos los costes fijos con varios centros de trabajo, por otro lado, al encontrarse todos los servicios necesarios en el interior de la misma estructura empresarial, existe comunicación transversal directa entre las distintas actividades y facilita y agiliza el trabajo en equipo, consiguiéndose mayor rendimiento y velocidad en la ejecución de las tareas.

Otra fortaleza de Aqualogy es el disponer de muy alto Know How para el desarrollo de todas las actividades relacionadas con el ciclo integral del agua, ya sean productivas, administrativas, financieras, comerciales o de control, con lo que



Aqualogy dispone de un valioso activo intangible que le otorga una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Como Aqualogy dispone en su estructura de todos los servicios multidisciplinarios y a su vez dispone de un alto know how, ambas capacidades le otorgan el tener una gran agilidad de actuación ante emergencias que pudieran suceder en el desarrollo de sus actividades; se ha de tener en cuenta que en las labores relacionadas con el ciclo integral del agua, la capacidad para actuar ante emergencias es muy importante ya que está directamente relacionado con la salud, la higiene y el medio ambiente.

Si se dispone de una estructura multidisciplinar, con alto know how y dotada de agilidad de actuación ante emergencias, por consiguiente también se dispone de prestigio y confianza ante el cliente en la capacidad de resolución de contrariedades, lo que es considerado también una fortaleza a tener en cuenta.

Además como fortaleza se remarca que la empresa está presente en numerosos países del mundo, lo cual no solo facilita el poder compartir conocimientos con otros proyectos realizados por el grupo, si no que a la hora de llevar a cabo dichos proyectos, si se estudian desde un centro situado en Europa, dicho estudio lo puede ejecutar la sede existente en America del Sur, sin tener que desplazarse el equipo del proyecto europeo hasta suramérica, eliminado así costes por traslados, manutención, etc. y fomentando las relaciones con clientes no sólo del ámbito territorial cercano a un centro, si no que se eliminan las fronteras y barreras que esto supone.

Para el análisis de las amenazas y oportunidades recurrimos al análisis externo del entorno en el que se encuentra la empresa y lo focalizamos en el caso de las amenazas estudiando los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Entre las amenazas que se podrían considerar se encuentra la posible disminución de la cuota de mercado como consecuencia del aumento de la de los competidores



directos, esto puede ser debido a que alguno de los competidores directos pueda desarrollar una estrategia exitosa que le proporcione mayor cuota de mercado en detrimento de la cuota de mercado de sus competidores, y como AQUALOGY en la actualidad tiene un 69% de la cuota de mercado podría ser el mayor damnificado.



DEBILIDADES

Empresa muy centrada en las Administraciones Públicas

Su gran tamaño y jerarquía influye en que la toma de decisiones sea lenta y se aplique en todo el grupo

Los cambios organizacionales continuos en la empresa (cambios de nombre y emplazamiento de oficinas)

AMENAZAS

Disminución del consumo de agua

Eliminación de las subvenciones y ayudas para proyectos de I+D+i

Eliminación del Régimen Especial

Aumento del coste de las tarifas eléctricas e hídricas

Aumento de la cuota de mercado de los competidores

FORTALEZAS

Elevado Know-How por la experiencia adquirida en actividades del sector del ciclo integral del agua y la energía

Amplia presencia y reconocimiento mundial

Disponer de una estructura organizativa con todos los servicios multidisciplinares

OPORTUNIDADES

Mercado de las tecnologías emergente y diverso, tanto en productos como en servicios

Adaptación rápida a las necesidades del mercado

Disponibilidad geográfica global



4.4. MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO. CARTERA DE NEGOCIOS

Las matrices de análisis estratégico combinan aspectos derivados del análisis externo y del análisis interno de forma simultánea y realizan el análisis para cada producto o grupo de productos de la empresa como si se tratara de una cartera de negocios independiente, usando dos criterios o dimensiones estratégicas que, de una forma u otra, están relacionadas con la posición competitiva de la empresa y el atractivo de la empresa que estudiamos, indicando la posición competitiva de los diferentes negocios y el peso específico que representa cada uno de ellos para Aqualogy.

En el presente PFC se desarrollan las dos matrices de análisis estratégico más comunes, la *matriz crecimiento-cuota de mercado* y la *matriz posición competitiva-atractivo de la empresa*.

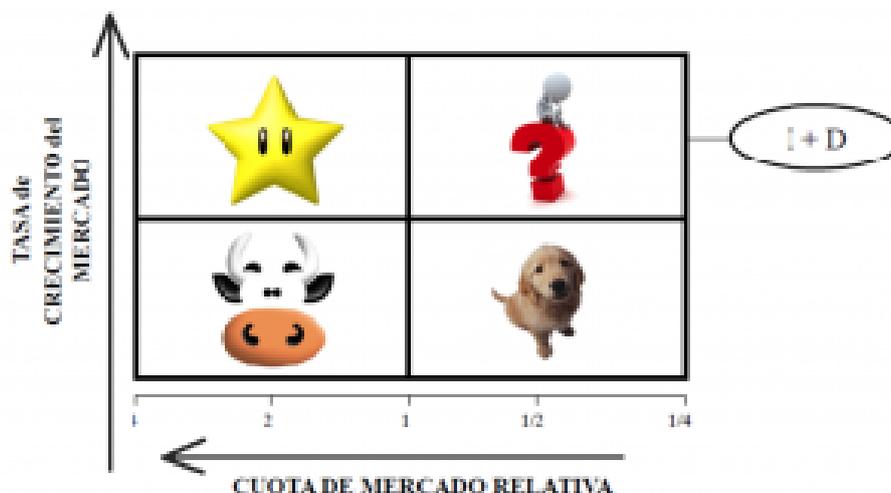


Figura 33. Matriz Crecimiento- Cuota de mercado. Fuente: Dep. Economía, CEU

En la matriz *matriz crecimiento-cuota de mercado* se representan en función de su situación y la del mercado, cuatro productos, representados en la matriz en orden contrario a las agujas del reloj y partiendo desde el producto Estrella:

- Estrella:** Crecimiento y cuota de mercado elevados. Se caracteriza por ser un producto en el cual las inversiones son considerables y recomendadas.



- 🐄 **Vaca:** Bajo crecimiento y cuota de mercado elevada. Se caracteriza por ser un producto en se realizan pocas inversiones, lo que se traduce en una alta productividad. Se afianza el producto dentro del mercado.
- 🐱 **Dilema:** Alto crecimiento y baja cuota de mercado. Se plantea si de ha de seguir con las grandes inversiones, de forma que se intente conseguir un aumento de la cuota de mercado, o si por el contrario se ha de dejar de invertir y de fabricar el producto. Esto se decide por la posición del mismo en su cuadrante, en función de si se encuentra más cerca del producto estrella o del perro, respectivamente.
- 🐶 **Perro:** Crecimiento y cuota de mercado bajos. Estos productos no son una fuente de ingresos, por lo que es recomendable la liquidación de los mismos.

En el caso de Aqualogy teniendo en cuenta la “edad” de la empresa y su posición de liderazgo en el sector, y considerando los ingresos por desarrollo de negocio, se sitúa como producto estrella el servicio que presta la empresa en cuanto a servicios energéticos.

También posee productos vaca lechera, por su alta participación en el mercado y la fuerte posición competitiva que presentan frente a las empresas del sector. Dichos productos son, entre otros, sus sistemas de picoturbinado, los proyectos (estudios de viabilidad, implantación, explotación y mantenimiento) de solar fotovoltaica o eficiencia en iluminación, así como las herramientas propias de cálculo de la Huella de Carbono. La posición de cada uno de los productos, se administra de modo que se puede mantener la rentabilidad de los mismos a lo largo del tiempo, así se reduce la curva de experiencia.

Así mismo, destaca su proyecto de I+D en cuanto a sistemas de monitorización situándose el mismo en una posición de dilema pero cercana a producto estrella, ya que dicho sistema se está introduciendo al mercado emergente paulatinamente, y que una vez implatado será una herramienta directa para el desarrollo de los proyectos de



eficiencia energética que se ofrecen por parte de Aqualogy en cuanto a servicios energéticos en cuanto a mantenimiento y control de los mismos.



Figura 34. Posición de productos Aqualogy en la Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la *matriz posición competitiva-atractivo de la empresa*, su finalidad es la de confrontar ambos criterios para determinar la posición de la empresa y sus distintos negocios.

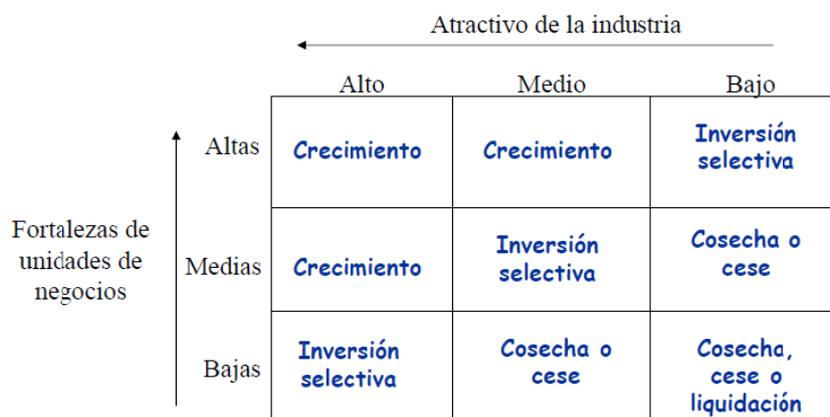


Figura 35. Matriz Posición Competitiva-Atractivo de la empresa. Fuente: Dep. Economía, UPCT

La dimensión de atractivo de la industria se determina a partir del análisis del sector del agua en la Región de Murcia, incluyendo variables tales como el tamaño de la empresa, su grado de madurez, la intensidad de la competencia, la existencia de barreras de entrada, el grado de concentración o la rentabilidad media de las empresas.



Es por ello que el sector del agua en la Región tiene un atractivo medio-alto, ya que son muchas las empresas asentadas en el mismo gracias a la experiencia adquirida con los años, y que a día de hoy ofrecen servicios innovadores de modo que se aumenten las actividades a desarrollar, para que así aumenta el atractivo de la industria puesto que se crean nuevos servicios y productos, incentivando de ese modo la creación de empleo y generando un aumento de beneficios.

La dimensión de posición competitiva se determina a partir del análisis interno de la empresa, de sus puntos fuertes y débiles del perfil estratégico y que reflejan su posición competitiva en el mercado. En este aspecto Aqualogy gracias al apoyo y empuje del grupo al que pertenece, posee una alta fortaleza por el amplio abanico de servicios básicos que ofrece a sus clientes, lo que le permite una posición de inversión selectiva en proyectos de I+D+i que ofrecen una apertura hacia otros mercados directa o indirectamente ligados con las necesidades del sector.

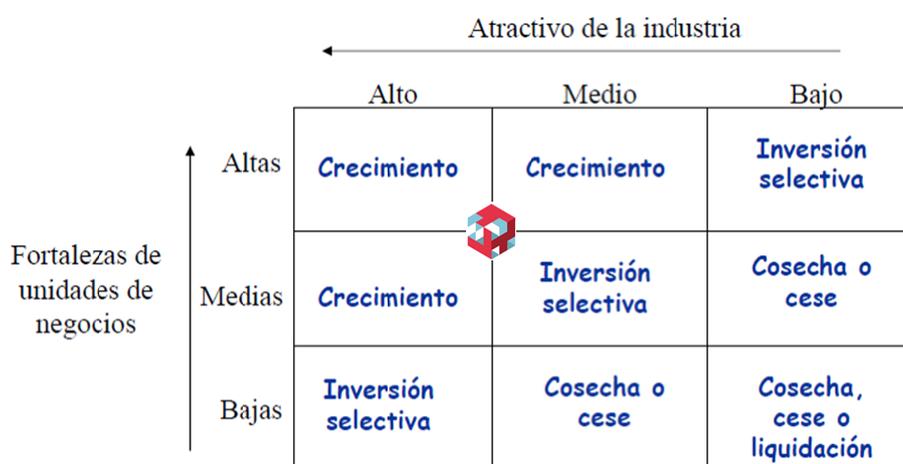


Figura 36. Posición de Aqualogy en la Matriz Posición Competitiva-Atractivo de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Las unidades de negocio de Aqualogy se sitúan en una tasa alta de crecimiento, debida a los servicios básicos de alta calidad que ofrece en el Ciclo Integral del agua, como son la gestión de las estaciones de tratamiento, el control de las redes de abastecimiento, etc. ya que estos servicios, al ser básicos, se han de suplir siempre y son un pilar de la empresa como medios de obtención de beneficios, el cual se va mejorando gracias a la experiencia y a las necesidades cambiantes del mercado.



Pero también se sitúan en tasa media de crecimiento debido a los productos y servicios de innovación que poco a poco va asentando e incorporando al mercado tanto del agua como de la energía, en cuanto a los sistemas de generación de energía mediante energías renovables, como en eficiencia energética.



5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este punto se realiza una investigación práctica y la planificación de las diferentes estrategias genéricas de la empresa, así como las de diversificación, innovación, crecimiento, internacionalización, operaciones y calidad, u otras políticas relacionadas con el marketing estratégico.

De este modo se lleva a cabo el programa de estructuración de la empresa que facilite el alcance de los objetivos marcados, mediante el modelo de planificación y control estratégico y del Cuadro de Mando Integral de la Empresa (de aquí en adelante CMI).

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es decir, es la herramienta de diagnóstico, análisis, a partir de la cual se toman las decisiones de estrategia y cambio que van a tener lugar en la empresa, de modo que se optimizan las prestaciones mejorando la calidad de las mismas.

Además, el CMI es un elemento de análisis vivo, ya que tiene la capacidad de evaluar las situaciones presentes y futuras de modo que hace frente a los inconvenientes y retos a los que se puede enfrentar la empresa, provenientes tanto del entorno externo como del interno.

El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa y puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin ánimo de lucro, de modo que se utilice como un instrumento de visión completa de la empresa, como sistema de información.



Las motivaciones principales para el desarrollo y despliegue del CMI en las empresas que lo adoptan suelen ser de base, las tres siguientes:

Cambio

En muchos casos el desafío del ingreso de nuevos competidores y el ingreso de nuevas tecnologías, demandan una nueva estrategia para el futuro, incluso cuando la estrategia existente había sido adecuada en el pasado reciente. El cambio ha sido inminente para la supervivencia de muchas organizaciones superando los cambios turbulentos de su entorno.

Crecimiento

En segundo lugar, las organizaciones no se contentan con incrementar las ganancias sólo recortando gastos, y eliminando unidades de negocio no rentables. Desean mejorar la rentabilidad, así como también, a través de la expansión de las ganancias, generar una estrategia de crecimiento. No es sorprendente que estas empresas hayan encontrado el BSC o CMI útil para facilitar una estrategia de crecimiento. Aquellas empresas cuya estrategia es el liderazgo en los costos, o que desean recuperar competitividad mediante la reducción de costos y el aumento de la productividad, puede que no encuentren tan útil el también llamado Tablero de Comando.

Estrategia

El tercer tema, “Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo”, pone en evidencia que el equipo directivo no puede implementar la nueva estrategia en solitario. Necesita la participación activa de todos los integrantes de la organización. Se trata de una comunicación de arriba-abajo, dejando a los individuos la tarea de encontrar mejores formas de trabajo y de desarrollo del negocio que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización.

Gracias a la determinación de los cuatro factores, la implementación de la estrategia se lleva a cabo de una forma más eficaz puesto que se define un marco de



actuación con una estructura a desarrollar y seguir, determinada por los objetivos y controlada por los indicadores asociados a los mismos.

De este modo se crea una línea continua de actuación mediante la cual todo el personal de la empresa queda implicado y es conocedor de las actuaciones necesarias para llevar a cabo la misión de la empresa, con la visión propia de la misma.

Es aquí donde se hace efectivo lo que Norton y Kaplan querían remarcar a la hora de crear el CMI: “No se puede controlar lo que no se puede medir”

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI y se pueden describir como una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. El CMI se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones de causa-efecto.

Los indicadores de gestión del CMI están relacionados dentro de las cuatro perspectivas de la empresa y se encuentran entrelazados con la misión, la visión y contemplando los aspectos internos y externos que puedan afectar a la cadena de valor de la organización.

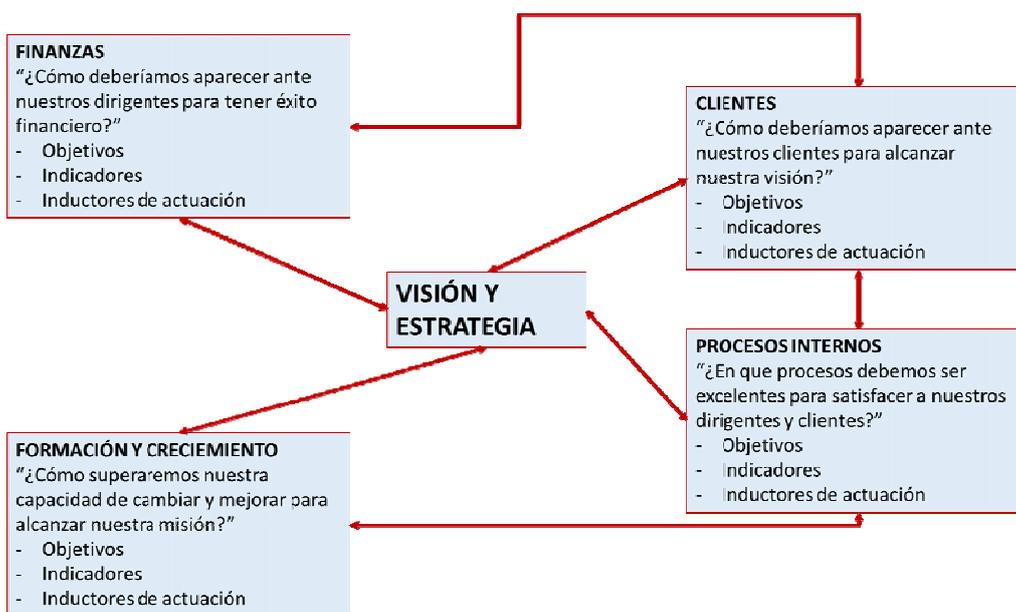


Figura 37. Perspectivas del CMI. Fuente: R. Kaplan y D. Norton “El Cuadro de Mando Integral”



La realización de la estrategia en base a cada una de las cuatro perspectivas trae consigo el plasmar la visión de la empresa a la hora de conseguir sus objetivos, de forma que ésta sea la base para la definición de las metas, los indicadores y los planes de acción. Es decir, se estudia el qué, el cómo y el cuando.

Además durante el seguimiento, se implanta un proceso de aprendizaje, gracias al cual, se crea una relación entre los distintos indicadores, de modo que si se forma a los trabajadores, las horas de formación se irán reduciendo la hacerlas más eficaces, lo que conllevará una reducción del coste de formación y una rapidez en la gestión de los proyectos al saber cómo resolver los distintos problemas que pueden surgir durante el desarrollo de los mismos. Esto se traduce en una mayor satisfacción del cliente, y un aumento de la fidelización de los mismos, así como de una apertura de mercado que puede ser causa del boca a boca de los mismos clientes.

Es por ello por lo que se debe crear un plan de actuación, una estructura clara de desarrollo del CMI, que se pueda modificar sobre la marcha de modo que no se repitan errores o cuellos de botella en la producción o gestión de un servicio determinado.



Figura 38. Etapas de elaboración del CMI. Fuente: R. Kaplan y D.



5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Como se ha indicado anteriormente en el PFC, los puntos de partida para la definición del CMI son la misión, la visión y los valores que conforman el marco estratégico.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se definen los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa a medio y largo plazo. De tal modo en esta fase se detallan las perspectivas en las que se basará la construcción del Cuadro de Mando Integral. Para cada una de las cuatro perspectivas se analizan que Factores Clave de Éxito van a determinar los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales incluyen las características competitivas de la industria en que se mueve la organización. Los Factores Clave de Éxito están altamente relacionados con los objetivos y los indicadores en sí mismos, aunque pueden ir más allá de las cuatro perspectivas establecidas alcanzando aspectos técnicos o sociales.

5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Para llevar a cabo el análisis desde la perspectiva financiera se determinan los Factores Clave de Éxito, teniendo en cuenta el ciclo de vida del negocio de Aqualogy. Puesto que el sector en el cual se sitúa, se encuentra en su etapa de madurez (lo que supone una demanda de servicios constante y en relación directa con las demandas de la población y el uso de los recursos), y Aqualogy está en fase de crecimiento (pese a ser puntera y ocupar una posición aventajada respecto a sus competidores, la empresa sigue creciendo y ampliando cartera de negocios mediante nuevos productos), se remarcan los tres temas financieros que van a impulsar la estrategia empresarial con sus aplicaciones en la empresa objeto de estudio:

Crecimiento y diversificación de los ingresos

- 🌐 **Ampliación del mercado exterior:** puesto que el mercado interior está asentado en su mayoría y puesto que la empresa dispone de presencia en gran parte del mundo, se pueden crear relaciones con empresas adyacentes de países vecinos de modo que se empiece a abrir campo en nuevos



mercados mediante una penetración inicialmente tímida, ya que se hace a partir de otras empresas, con perspectiva de asentamiento en un futuro a corto plazo.

🚀 **Ampliación del desarrollo I+D+i:** puesto que los servicios y procesos de gestión que ofrece la empresa a sus clientes, están consolidados (aunque no estancados, ya que están en constante movimiento), la empresa ha de apostar por nuevos productos y servicios que amplíen mediante una diversificación horizontal y concéntrica, el mercado al cual dirigirse. Es por ello que la apuesta por el I+D+i ha de ser firme y constante, ya que el que llega primero es el que vende y por lo tanto el que gana, de modo que se puede seguir reinvertiendo para mejorar los servicios ofrecidos al cliente. Estos desarrollos van a estar directamente ligados a las necesidades de los clientes, de forma que serán ellos la fuente de inspiración e innovación necesaria para el desarrollo de los mismos.

🚀 **Aumentar las ventas:** gracias a los objetivos de aumento de mercado y del desarrollo de I+D+i, los resultados han de traducirse en un aumento de ventas a corto plazo, por el índice bajo de aumento, con visión de futuro de modo que en dos años, se pueda contar con un aumento de un 4% en las ventas. A priori puesto que los avances pueden ser un poco dificultosos y lentos se ha de controlar mucho el proceso, de modo que se agilice y se haga más eficaz.

Reducción de costes / mejora de la productividad

🚀 **Mejorar la rentabilidad:** en este aspecto es donde entra la relación de los procesos productivos con los bienes necesarios para alcanzar los fines deseados. Esto es, la empresa, sin aumentar sus inputs, deberá producir un mayor número de outputs, mejorando así su rentabilidad, ya que las inversiones serán menores y los beneficios mayores.



- ❖ **Disminuir los costes unitarios:** el aspecto anterior se consigue en parte, gracias a la reducción de los costes unitarios, los cuales suelen ser los que mayor porcentaje de pérdidas acarrear a la empresa, por lo que se deberán reducir en un año, de modo que siempre sin perder la calidad de la gestión (la empresa cuenta con numerosas certificaciones ISO que certifican y avalan las labores desarrolladas por la misma y la pérdida de dichas certificaciones podrían suponer pérdida de clientes por la falta de confianza para con la empresa), se reduzcan los gastos innecesarios causados por excesos en los mismos.

Utilización de activos / estrategia de inversión

- ❖ **Mejorar el ciclo de caja:** todo ciclo de caja posee pérdidas. La idea es eliminar los cuellos de botella que hacen que los servicios y productos que ofrece Aqualogy, sean demasiado largos y costosos.

5.1.2. PERSPECTIVA RELACIONAL

Los Factores Clave de Éxito según la perspectiva relacional es más difícil de evaluar, debido a que las relaciones tanto externas como internas pueden no resultar objetivas, debido al trato o a las relaciones existentes.

Por parte de la empresa, el saber cómo el cliente quiere que se le atienda, y que esa atención se relacione con la visión de la empresa para conseguir una mayor eficiencia y comodidad para él, va a depender de la satisfacción y de la fidelidad del mismo.

Es por ello que no sólo se ofrece un servicio técnico profesional, sino que dicha profesionalidad debe ir ligada a un servicio comercial, que amplíe mercado y ajuste las necesidades de los clientes con las solicitudes a los proveedores.



Puesto que la acción de Aqualogy es hacer en muchos momentos de intermediarios entre clientes y proveedores, este servicio, ha de estar ajustado a las necesidades de todos los actores.

A la hora de que la empresa se relacione con clientes y proveedores, hay que tener en cuenta cuáles de ellos van a ser rentables o no para así saber cómo actuar en los distintos segmentos de forma que se otorgue un mayor beneficio a la empresa y una mejor posición en el mercado. De esta forma en relación a los clientes podemos encontrarnos con las siguientes cuatro situaciones:

CLIENTES	RENTABLES	NO RENTABLES
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar Viabilidad	Eliminar

Figura 39. Rentabilidad según cliente. Fuente: Fuente: R. Kaplan y D.

Una vez estas situaciones han sido analizadas, podemos determinar los puntos sobre los que se puede actuar en relación a la perspectiva relacional.

- 🔴 **Relación con Clientes y Proveedores:** a la hora de determinar la relación clientes proveedores, se ha de tener en cuenta lo que se espera de cada uno de ellos. Por parte de los clientes se espera su fidelidad, la cual conlleva el no reducir cuota de mercado, sino aumentarla. Y por parte de los proveedores se desea una relación de beneficio mutuo. Ambas relaciones buscan lo mejor para cada una de las partes, y se pueden evaluar en función de si a lo largo del tiempo esas relaciones aumentan o disminuyen.
- 🔴 **Satisfacción de Clientes y Proveedores :** las relaciones se pueden cuantificar, en cambio la satisfacción se puede analizar gracias a encuestas de satisfacción que se llevan a cabo por parte de Aqualogy y que son implementadas tanto por clientes como por proveedores.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES. S.A.

	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE	
---	--	--

Estimado cliente:

De acuerdo con nuestra política de la calidad todos nuestros esfuerzos van dirigidos a obtener su satisfacción. Por este motivo, y con el ánimo de mejorar de manera continua y darle un mejor servicio, le rogamos nos responda al siguiente cuestionario.

Fdo: _____
Nombre: _____

	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho			
	N/A	1	2	3	4	5
A	Accesibilidad y trato recibido por nuestro personal.					X
B	Respuesta a sus solicitudes de Presupuestos.					X
C	Competitividad de nuestros precios.					X
D	Capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas / urgencias.					X
E	Cumplimiento de los plazos.					X
F	Nivel de competencia de nuestros profesionales.					X
G	Respuesta ante reclamaciones.					X
H	Comunicación entre empresa y cliente.				X	X
¿Qué otros puntos son importantes para usted?						
I						
J						
K						

Comentarios	Tipo encuesta (marque el que proceda)
	<input checked="" type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Teléfono - Fax - correo - e-mail
	EMPRESA: _____
	Cumplimentado: _____
	Departamento: <u>Gerencia</u>
	Fecha: <u>17/10/14</u>

Revisión: 00	FORMATO	Página 1 de 1
--------------	---------	---------------

Figura 40. Cuestionario de satisfacción de cliente. Fuente: Aqualogy

- 🔴 **Mejorar la entrega a Clientes:** el principal punto débil de Aqualogy se concentra en los tiempos de entrega a los clientes, ya sea por complicaciones administrativas, o por las relaciones con los proveedores que al no servir a la empresa, ésta no puede dar servicio a sus clientes. Es por ello que este punto es uno de los más significativos a mejorar en el aspecto de la relación con los clientes. Siempre sin desatender las otras.



- ❖ **Retención e Incremento de Clientes:** del punto anterior depende directamente este punto, ya que la buena o mala gestión de los procesos y gestión de servicios, hace que los clientes vuelvan a solicitar los productos de la empresa, o no lo hagan. Es por ello por lo que se hará mucho incapié en el punto anterior de forma que se retengan a los clientes y que éstos por efecto llamada, hagan aumentar la cantidad de clientes.

- ❖ **Mejorar las relaciones con los Proveedores:** una mala relación con un proveedor implica dificultades en la entrega de mercancías o gestión de servicios, lo cual se ve traducido directamente en un mal servicio a los clientes. Este hecho se ha de evitar a toda costa, buscando siempre el proveedor con el menor tiempo de respuesta y la mejor calidad de servicio, teniendo muy en cuenta el factor económico.

- ❖ **Satisfacción de Accionistas:** otro de los actores muy importantes a la hora de las relaciones, son los accionistas. Éstos buscan el mayor de los beneficios a sus inversiones, lo que supone que hay que informarles de los avances de la empresa. Así pues anualmente y al cierre de los ejercicios se les presenta el balance de cuentas con los resultados, para que decidan si reinvertir o cosechar.

5.1.3. PERSPECTIVA ORGANIZATIVA

A al hora de establecer Factores Clave según la perspectiva organizativa de negocio de Aqualogy se establece una línea cronológica que abarca desde el desarrollo de los productos en una primera fase, hasta la mejora del proceso productivo como etapa final, pasando por el servicio al cliente en los cuales se incluyen los procesos administrativos y de recursos humanos.

Siguiendo la perspectiva relacional, cuyo Factor Clave de Éxito principal es el de la satisfacción de los clientes, proveedores y accionistas, lo que se trata es de dar



respuesta a cuáles son los procesos clave que permitiría ofrecer la proposición de valor a los implicados, es decir saber en que procesos debemos ser excelentes.

Puesto que esta perspectiva se plantea como la reestructuración del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esa perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y relacional. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

- 🔴 **Innovación en los productos:** puesto que el mercado está en continuo movimiento, y se marca como objetivo el de aumentar el cupo de I+D+i, la innovación en los productos es un imperativo de crecimiento, gracias al cual la empresa no se estanca en un mercado. Aqualogy se hace eco de las demandas del mercado mejorando los productos existentes.
- 🔴 **Desarrollo de nuevos productos:** la innovación muestra sus frutos cuando se aumenta el desarrollo de los productos diseñados, de esta forma, lo que antes eran ideas, ahora son hechos, productos tangibles gracias a los cuales la empresa obtiene beneficios. Es por ello que la finalidad es la de aumentar el cupo de nuevos productos.
- 🔴 **Eficiencia en Prestación de Servicios:** durante la prestación de servicios se llevan a cabo procesos operativos que intervienen en la gestión operacional de la empresa, que van desde la transformación, el transporte, la distribución y el retorno del recurso suministrado. La mejora de la eficiencia de los procesos estará ligada a la mejora de los ciclos de caja que se ha establecido como Factor Clave de Éxito según la perspectiva financiera o de resultado.



-  **Mejorar la coordinación entre Departamentos:** en muchas de las actuaciones que Aqualogy lleva a cabo, intervienen más de un departamento. Estas conexiones o relaciones pueden ser beneficiosas, si los departamentos están bien coordinados o negativas en el caso contrario. Desde Aqualogy se aboga por la conexión y participación, la buena relación y estructuración de los departamentos, de forma que todos trabajen buscando el mismo fin: la eficiencia en el servicio que se traduce en la satisfacción del cliente.

-  **Anticiparse a las necesidades de Clientes:** como se ha comentado, llegar el primero marca las diferencias, es por eso, que desde Aqualogy se fomenta la formación y las relaciones con los clientes, para así saber qué necesidades tienen cubiertas y poder reorientar el esfuerzo a buscar futuras necesidades y ofrecerlas al cliente incluso antes de que ellos mismos sepan que eso, era justo lo que necesitaban.

-  **Mejorar la Calidad:** gracias a las innovaciones, a la coordinación entre los distintos equipos de trabajo, y a su dedicación, la calidad se plasma en todos los proyectos en los cuales Aqualogy es partícipe. Esta calidad está certificada y avalada por numerosas normativas (ISO 50001, 90001, 14001, etc.) y se refuerzan anualmente, a la vista de los resultados de beneficios, satisfacción de los clientes y proveedores, capacidad de innovación, etc.

-  **Mejorar la Gestión Visual, Orden y Limpieza:** en todo proceso productivo, ya sea en el desarrollo de un proyecto de infraestructuras hidráulicas, o en la fabricación de un nuevo sistema de turbinado, el orden es una máxima. Cuanto mejor se gestionan y organizan menos puntos débiles tiene el proceso y por lo tanto se mejora y aprende cada día para evitar las pérdidas tanto temporales como económicas en el transcurso de las labores.



5.1.4. PERSPECTIVA HUMANA

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. De esta forma proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos que se han remarcado en las anteriores tres perspectivas.

- 🌀 **Mejora en los sistemas de Retribución e Incentivos:** la satisfacción de todos los actores que intervienen en el proceso productivo va directamente ligada con la adecuación de la retribución e incentivos de acuerdo a las expectativas de los colaboradores.

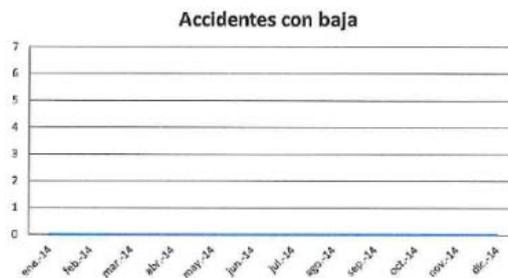
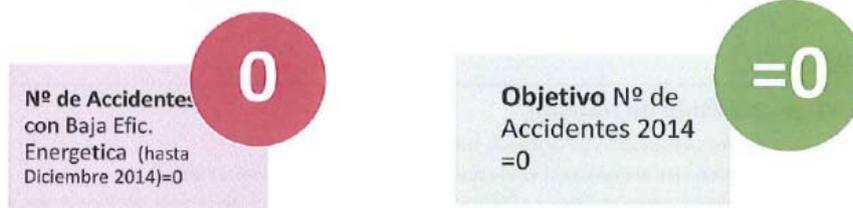
- 🌀 **Integrar la Conciliación Laboral:** actualmente este punto en la perspectiva humana es tratado por todas las empresas, sin importar el sector al que pertenezcan. La conciliación permite al trabajador asumir de una manera plenamente satisfactoria las responsabilidades laborales, personales y familiares. Las principales medidas aplicadas por parte de Aqualogy son: la flexibilidad horaria, ayudas durante el permiso de maternidad o paternidad, ayudas por hijos o hijas en edad escolar, apoyo económico para la ampliación de estudios, ampliación del período de lactancia y aportación de un importe para profesionales con hijos o hijas con diversidad funcional.

- 🌀 **Mejoras de servicios a trabajadores:** debido en parte al punto anterior, la empresa cuenta con unos servicios a los trabajadores que se mejora continuamente en función de las necesidades reales de los mismos.

- 🌀 **Política Cero Accidentes:** estar seguro en el trabajo, es cosa de todos y Aqualogy dispone de todos los medios necesarios para que la tasa de accidentes se mantenga constante y sea nula.

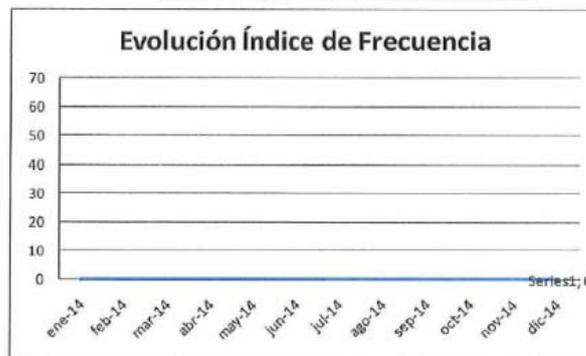


Datos Accidentes de Trabajo



Evolución Índice de Frecuencia

$$I.F. = \frac{N^{\circ} \text{ Accidentes con baja}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 10^6$$



0
Valor Índice de Frecuencia de Efic. Energetica

Panel de Seguridad: Datos de Accidentes e IF.

Figura 41. Detalle del resumen de política de accidentes cero. Fuente: Aqualogy

- 🚫 **Rotación del personal por las distintas zonas:** por políticas de empresa, Aqualogy cuando ofrece un puesto de trabajo, siguiendo una política de transparencia total, cuenta siempre con todo el personal de la empresa, sin importar la zona geográfica en la que se encuentre. De esta forma se ofrece



a todos los empleados que tengan el perfil buscado, la posibilidad de acceder a dicho puesto.

- ❶ **Mejora de Conocimientos y Habilidades:** la formación asegura la eficacia en los procesos así como la realización de un trabajo bien hecho, ya que el empleado conoce todos los puntos y adquiere la habilidad para resolver las distintas situaciones con las cuales se puede encontrar, ya sean comerciales, técnicas, de seguridad, etc.

- ❷ **Fomentar el uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones)** más avanzadas para las labores ligadas tanto a los procesos primarios como a los de apoyo y en todos los niveles de la empresa. Esto dotará de una mayor agilidad y eficiencia a los procesos y a las comunicaciones internas y externas.

- ❸ **Uso de la Alianza Estratégica con Empresas del Mismo Grupo Empresarial:** como hemos definido en la presentación de la empresa, Aqualogy forma parte del Sector de Agua y Saneamiento del Grupo AGBAR, grupo empresarial español líder en la gestión de servicios básicos dirigidos a los ciudadanos, englobado dentro del grupo empresarial Suez Environnement, lo que le posiciona en un lugar de privilegio con respecto a la competencia en cuanto a transferencia horizontal y vertical de conocimiento y tecnología y este factor ha de ser tenido en cuenta por el potencial de conocimiento y recursos que supone el pertenecer a un grupo empresarial de ese nivel.



5.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Los factores clave de éxito con llevan al siguiente desarrollo de Diagrama Causa-Efecto en el cual se observa como diferentes perspectivas se unen e interrelacionan entre sí los diferentes factores de éxito:

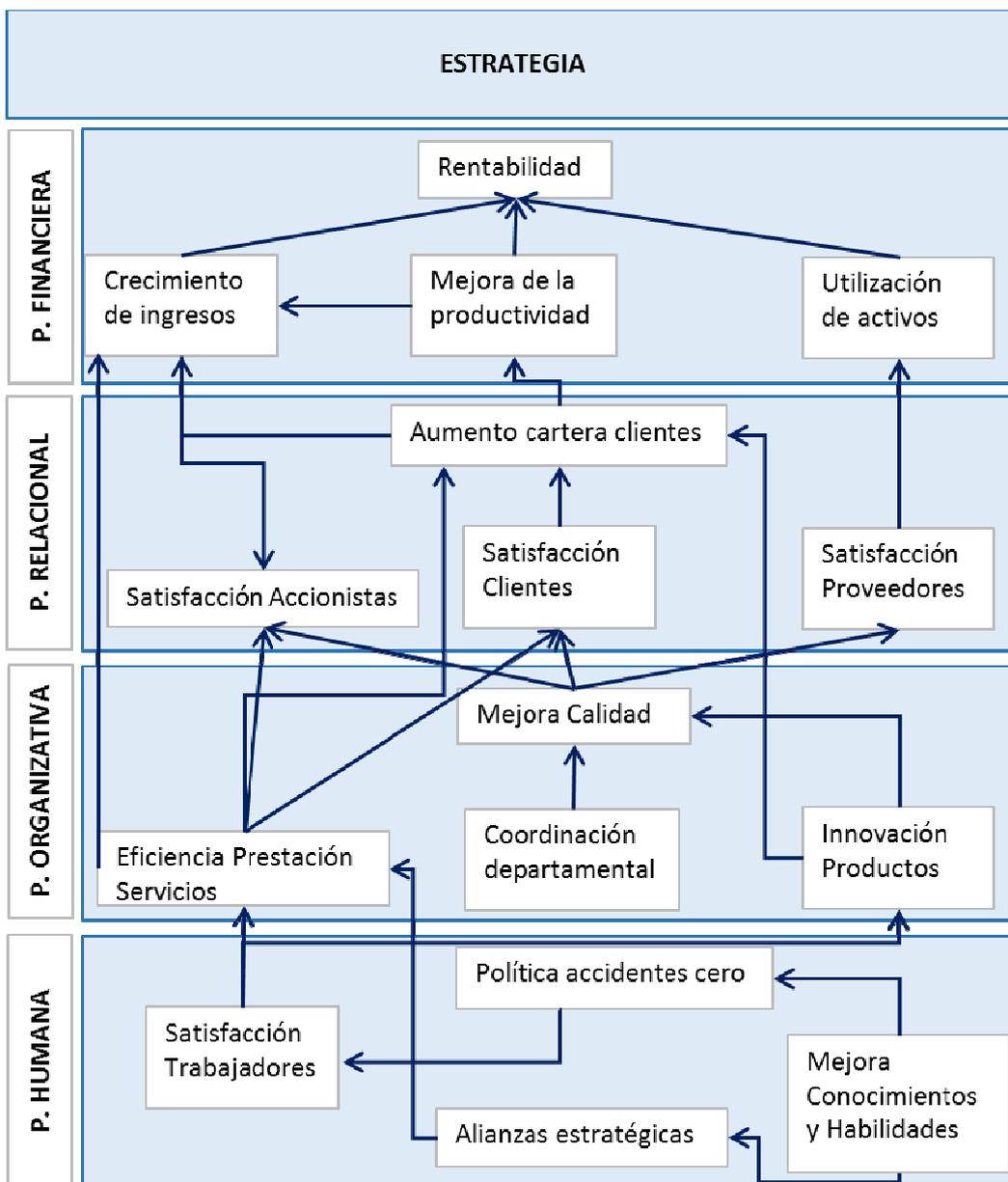


Figura 42. Diagrama causa efecto. Fuente: Elaboración propia



5.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez expuesta la estrategia de la empresa, la cual se apoya en los cuatro pilares de los objetivos de las distintas perspectivas, se procede a la definición de los objetivos estratégicos.

Después de realizar un análisis externo del entorno y un análisis interno de la empresa, analizar la cuota de mercado, los valores, la misión y la filosofía de la empresa, y haber definido cuales son los Factores Clave de Éxito de la empresa, se transforman éstos en objetivos concretos para cada una de las perspectivas.

De este modo se determinan los siguientes objetivos por perspectiva:

Objetivos según la Perspectiva Financiera

Ampliación del mercado exterior en un 3% en dos años

Ampliación del desarrollo I+D+i 2% en un año

Aumentar las ventas en un 1,5% en seis meses

Mejorar la rentabilidad en un 0,5% en un año

Disminuir los costes unitarios en un 2% en un año

Objetivos según la Perspectiva Relacional

Aumentar la satisfacción de clientes y proveedores

Mejorar la entrega a clientes reduciendo los tiempos en un 45%

Retención e Incremento de clientes en un 2% en un año

Mejorar las relaciones con los proveedores en un 4% en un año

Mejorar la planificación en un 2% en un año

Satisfacción de accionistas en un 5% en un año

Objetivos según la Perspectiva Organizativa

Aumentar la innovación en los productos un 15% en un año

Desarrollo de nuevos productos aumentando las patentes un 10% en un año



Mejorar la eficiencia en la prestación de servicios en un 50% en dos años

Mejorar la coordinación entre departamentos en un 50% en un año

Anticiparse a las necesidades de clientes

Mejorar la calidad en un 65% en un año

Mejora de la gestión visual, orden y limpieza en un 25% en seis meses

Objetivos según la Perspectiva Humana

Mejora en los sistemas de Retribución e Incentivos

Integrar la Conciliación Laboral

Mejoras de servicios a trabajadores

Política Cero Accidentes

Rotación del personal por las distintas zonas

Mejora de conocimientos y habilidades en un 15% en un año

**Fomentar el uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación)
aumentando en un 20% en un año**

Uso de la Alianza Estratégica con Empresas del Mismo Grupo Empresarial

5.4. FORMULACIÓN DE INDICADORES

Perspectiva Financiera

A la hora de establecer los indicadores de la perspectiva financiera, se valora la posición ante los accionistas y los objetivos que se han de alcanzar para cumplir con las expectativas de los mismos y así poder aumentar las ventas en un 1,5% en seis meses. Para ello se han determinado los factores clave de mejora del margen económico y de incremento de las ventas por nuevos productos o servicios, estableciéndose los siguientes indicadores de control:



FACTOR CLAVE	INDICADOR
Ampliación del mercado exterior	Inversión / Beneficios
Ampliación del desarrollo I+D+i	Gasto I+D+i/ Beneficios
Aumentar las ventas	Ingresos/ Total activo
Mejorar la rentabilidad	Solvencia = Activo circulante / Pasivo circulante
	Rentabilidad económica = Beneficio neto / recursos propios
Disminuir los costes unitarios	Rentabilidad financiera = (BAII) / Activo total
	Endeudamiento = Recursos ajenos / Recursos propios
	Ratio costes fijos = Costes fijos / Costes totales

Perspectiva Relacional

En la planificación de cualquier empresa, todos los aspectos de evaluación de las distintas perspectivas, cuentan. Determinar que perspectiva es más o menos importante resulta difícil, ya que todas están entrelazadas entre sí y todas tienen repercusión sobre las demás.

Es por ello que hay personas que afirman que la perspectiva relacional es la más importante, ya que gracias a ella es de donde se obtienen los beneficios, pero otros dirán que sin una buena organización, las relaciones podrían ser nefastas y por lo tanto inexistentes.

En la perspectiva relacional, los indicadores se han basado en las opiniones de proveedores y clientes, de forma que indiquen a la empresa que aspectos debe mejorar para poder cubrir las demandas de los clientes y proveedores. De esta forma el objetivo de ampliar la cartera de clientes en un 2% en un año, así como en un 4% con los proveedores.



FACTOR CLAVE	INDICADOR
Satisfacción de clientes y proveedores	Valoración de la empresa con encuestas Inversión en responsabilidad social corporativa No conformidades clientes/proveedores
Mejorar la entrega a clientes	Tiempo de confirmación y firma de fin de servicio o proyecto
Retención e Incremento de clientes	Recurrencia de contratos clientes al año % de aumento del volumen de ingresos antes de impuestos
Mejorar las relaciones con los proveedores	Recurrencia de contratos proveedores al año
Mejorar la planificación	Tiempo invertido y coste de realización
Satisfacción de accionistas	Beneficio a repartir Variación del valor de las acciones

Perspectiva Organizativa

La perspectiva organizativa busca hacer de Aqualogy una empresa de referencia en el sector, de modo que los indicadores que van a controlar los objetivos de la perspectiva organizativa, valoran la excelencia del desempeño de las labores que lleva a cabo la empresa, de modo que se satisfagan las necesidades de clientes y accionistas, y se cumplan con los objetivos de aumentar la innovación en los productos en un 15% en un año, desarrollar nuevos productos aumentando las patentes en un 10%, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios en un 50% en dos años, mejorar la coordinación entre departamentos en un 50% en un año, anticiparse a las necesidades de clientes, mejorar la calidad en un 65% en un año y mejorar la gestión visual, orden y limpieza en un 25% en seis meses. Para lo cual los indicadores de control son los siguientes.



FACTOR CLAVE	INDICADOR
Innovación en los productos	Patentes nacionales e internacionales
Desarrollo de nuevos productos	Nº de productos nuevos comercializados con éxito
Eficiencia en la prestación de servicios	Premios y/o reconocimientos por productos Puntuación en Auditorías Externas Reducción de tiempos de entrega
Coordinación entre departamentos	Tiempo de realización de proyectos y servicios interdepartamentales
Anticiparse a las necesidades de clientes	Tiempo de respuesta frente a nuevas solicitudes
Mejorar la calidad	% de servicio y producto correcto a la primera entrega % de devoluciones frente a ventas Nº de incidencias
Mejora de la gestión visual, orden y limpieza	Obtención y mantenimiento de certificados de gestión y calidad

Perspectiva Humana

La base sobre la que se asienta Aqualogy es una base sólida y estable, con una experiencia avalada por el grupo al que pertenece, lo que significa que para la empresa, el aprendizaje es continuo y esto se traduce en un crecimiento evolutivo de la misma. Es por ello que se apuesta por la mejora continua y la búsqueda de valor, y para ello se está en continuo aprendizaje e innovación de modo que se los resultados de la experiencia y el buen hacer de la empresa, no sólo se refleja en los beneficios de la misma, sino en los métodos utilizados a la hora de las retribuciones e incentivos, los cuales se adecúan a los distintos perfiles de empleados que posee la empresa, según los niveles jerárquicos de la misma.

Además, se proponen planes de formación anuales, que faciliten el desarrollo de cada uno de los trabajos de la empresa, mejorando así los conocimientos y habilidades en un 15% en un año y fomentando el uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) con una tasa de crecimiento de un 20% en un año, como un servicio que facilite el trabajo a los empleados.

Pero no sólo los conocimientos hacen que el empleado pueda desarrollar sus funciones con un índice elevado de satisfacción y calidad, ya que Aqualogy les ofrece una serie de servicios como es el plan de conciliación laboral, los cursos sobre



Prevención Laboral que evitan accidentes innecesarios, etc. Y por otro lado fomenta la rotación interna del personal en cada una de las zonas geográficas en las cuales Aqualogy tiene presencia.

De este modo se establecen los siguientes indicadores de control:

FACTOR CLAVE	INDICADOR
Sistemas de Retribución e Incentivos	Realización de Encuestas de Satisfacción y Comparativa
Integrar la Conciliación Laboral	% del personal en Conciliación Laboral % de acciones llevadas a cabo Propuestas por los trabajadores
Mejoras de servicios a trabajadores	Absentismo Laboral % de Participación en las Actividades de la Empresa
Política Cero Accidentes	Nº de Accidentes y Gravedad
Rotación del personal por las distintas zonas	Porcentaje de Personal Fijo con Respecto del Total % de trabajadores Promovidos Internamente Control de Niveles
Mejora de conocimientos y habilidades	Cursos de Formación Realizados % del Personal que ha recibido formación % de Rotación en las distintas Áreas de la Empresa
Fomentar el uso de las TIC	% Disminución del gasto en licencias y mantenimiento del software
Alianza Estratégica Empresarial	Número de colaboraciones con otras empresas / Año



5.5. ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

5.5.1. ESTABLECIMIENTO DEL CMI

Como se ha indicado con anterioridad, el CMI es una herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión y para obtener una visión globalizada del CMI podemos apreciar de manera esquematizada en la siguiente figura el CMI a nivel global en la empresa referenciado a los Factores Clave de Éxito según las cuatro perspectivas.

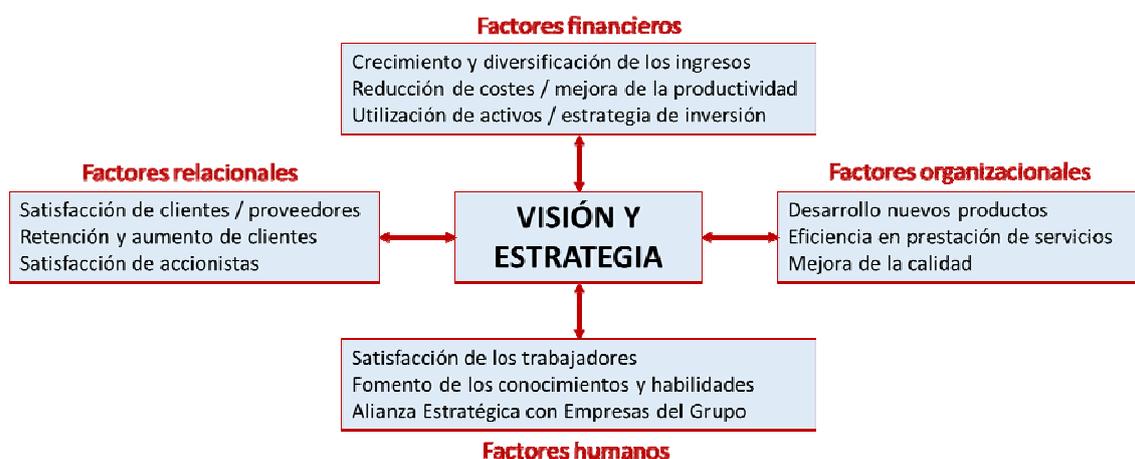


Figura 43. CMI a nivel global según Factores Clave de Éxito. Fuente: Elaboración propia

Una vez se establecen los Factores Clave de Éxito que relacionan las cuatro perspectivas de trabajo, se determinan los Objetivos, que se establecen en una figura similar a la anterior, determinandose así el CMI a nivel global de Aqualogy, vinculando perspectiva y objetivos.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AQUALOGY AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES. S.A.



Figura 44. CMI a nivel global según Objetivos. Fuente: Elaboración propia

Gracias a los esquemas de CMI a nivel global tanto por Factores como por Objetivos, se puede llevar a cabo la estrategia implantando los recursos necesarios a lo largo de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Este modelo de estrategia hace a todo el personal de la empresa participe de las acciones que se van a desarrollar, de modo que al saber cuales son, pueden controlar el proceso de implantación, seguirlo e informar de su evolución mediante la comunicación horizontal y vertical.

El hecho de que gracias al CMI, los empleados puedan comunicarse los unos con los otros, independientemente del nivel que ocupen en la jerarquía de la empresa, significa que existe una retroalimentación para con el cumplimiento de los objetivos determinados y por lo tanto una cohesión entre los objetivos de los mismos que se aúnan para conseguirlos.

Para poder determinar la evolución de los objetivos se contará con un sistema de monitorizado en tiempo real que permita un registro de datos históricos de modo que se facilite el estudio de la evolución por comparativa entre la situación hace un período “x” de tiempo y la situación actual. Este software de control será paralelo al de gestión de la empresa, de modo que los resultados se analizarán de forma independiente y



consciente de que en que punto se ha podido cometer un error y por lo tanto hay que subsanarlo, o si la evolución es correcta, con lo cual el cumplimiento del CMI está siendo exitoso.

En el caso de que se tengan que llevar a acabo cambios en el CMI, normalmente dichos cambios están causados por una mala planificación y determinación de los objetivos y/o indicadores.

Además, la constancia en la recogida de datos y en el análisis de los mismos ha de ser rigurosa de modo que no se vaya acumulando la información y con ella las labores a desarrollar.

Hay que tener en cuenta en el orden de preferencia a la hora de realizar modificaciones sobre la marcha, o subsanar errores que a medio plazo pueden resultar un inconveniente para el avance en el cumplimiento del plan estratégico, aquellos datos que no se pueden gestionar de forma automática y que por lo tanto pueden retrasar a los demás.



5.5.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Puesto que ya se ha definido el CMI, es hora de establecer una estrategia entre las diferentes posibilidades estratégicas, teniendo en cuenta cuales son la Visión, Misión y Valores de la empresa, ya que estos tres puntos son los que definen la forma de actuar de la misma, así como sus objetivos.

La Misión de la empresa se basa en “ofrecer a la sociedad sus conocimientos en el Ciclo Integral del Agua en Eficiencia Energética en todas aquellas redes que lo conforman”, “cumplir con los Objetivos 2020 de la UE” y “aportar valor a nuestros grupos de interés mediante la innovación y transferencia de conocimiento”

La Visión es la de “ser el referente en el ámbito del agua y el medioambiente en la creación sostenible de valor compartido”.

Y los Valores están definidos por Aqualogy y se basan en ofrecer “la excelencia en la práctica de la actividad, en equilibrio con el medio ambiente”, “la apuesta por la iniciativa y el talento de las personas”, “la adaptación a las necesidades del cliente”, “la cooperación y el compromiso para generar valor”.

Estos tres pilares, demuestran que Aqualogy posee una base sobre la que asentarse y una meta a la cual llegar, con una filosofía de trabajo adquirida desde el inicio de su actividad y que hace de la empresa una empresa fuerte y unida en la búsqueda de la excelencia y del crecimiento.

Al ser una empresa en constante crecimiento con el que consigue abarcar cada vez más cuota de mercado, de forma que va eliminando poco a poco a los competidores menos agresivos y con cuotas de mercado mucho menores, incrementando su capacidad de transferencia y acumulación de conocimiento.

Puesto que la fase de vida en la cual se encuentra la empresa respecto al mercado es una fase de crecimiento, la evolución de Aqualogy es una necesidad intrínseca, en la



cual se recomienda la inversión de modo que se mejoren los servicios, se desarrollen nuevos productos y se abra camino en nuevos sectores relacionados con el Ciclo Integral del Agua, de modo que se consiga poco a poco una ventaja competitiva frente al resto de empresas del sector.

Así pues se determinan dos líneas de actuación para alcanzar las metas propuestas orientadas a aumentar los beneficios de la empresa, el verdadero fin al cual aspiran todas las empresas: ganar más, gastando menos.

Por un lado el de DESARROLLO DEL MERCADO por especialización para aprovechar el mercado disponible, por ejemplo, de aquellos Servicios Municipales que actualmente se encuentran bajo una situación de necesidad de renovación de sus contratos. Y por otro lado, el DESARROLLO DE PRODUCTOS O SERVICIOS, estrategia que se hará valer de la flexibilidad y capacidad de innovación de la empresa.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Figura 45. Estrategias de crecimiento - Ansoff. Fuente: Dep. Economía UPCT



DESARROLLO DEL MERCADO

Como se puede observar en la figura anterior, la estrategia de Desarrollo de Mercado, combina un mercado nuevo con un producto existente. Es decir Aqualogy va a ofrecer sus conocimientos, habilidades y servicios a los mercados en los que aún no tiene una presencia estable

Puesto que es una empresa cuyos clientes principales son las Administraciones públicas, Aqualogy tendrá que desarrollar un plan enfocado a atraer a nuevos clientes, los cuales pertenezcan a segmentos distintos, como son empresas privadas de cualquier sector, puesto que el agua se encuentra en todas las industrias, especialmente en la de la energía, asociada a procesos nucleares, plantas térmicas, etc. y de este modo poder satisfacer sus necesidades en cuanto a gestión del agua y eficiencia energética.

Para implantar esta estrategia, los empleados realizarán labores no sólo de carácter técnico, sino también comercial, de modo que se combinen los conocimientos tecnológicos con las necesidades de los clientes, teniendo así la capacidad de respuesta por parte de la plantilla, que pueda solicitar el cliente en cualquier momento, ya sea en forma de duda o de necesidad directa en un proceso.

El técnico sabe donde encontrar y desarrollar las propuestas que permitan a la empresa encauzarse en nuevos mercados, así como aumentar el consumo dentro de los que ya posee presencia empresarial.

Su misión entonces es la de introducir y realizar las labores propias de la empresa en los mercados en los cuales dichas actividades no existen, pero son necesarias, concentrando esfuerzos por zonas geográficas deficitarias y sectores, en los cuales los nuevos usuarios actualicen y modernicen sus instalaciones gracias a la ayuda de las nuevas tecnologías ofrecidas por Aqualogy.



Todas estas actividades de búsqueda e implantación no deben dejar de lado a los clientes que ya disponen y cuentan con los servicios de la empresa, sino que hay que fomentar su consumo para poder expandir el negocio actual.

Para conseguirlo, se ofrece al cliente que ya hace uso de ciertos servicios o productos, otros dentro de la gama que ofrece la empresa, ya sea con tarifas preferentes para clientes (de modo que se mantenga su fidelidad), o soluciones integradas que abarquen más de un servicio aumentando así la cuota de mercado.

Como toda estrategia, existen puntos positivos y puntos negativos.

Como ventajas, puntos positivos, se encuentran mejores condiciones para la venta, o simplemente, llegar a zonas de suficiente interés, aprovechando oportunidades en otros mercados, disipando el riesgo de los mercados actuales, y de esa forma no se vulnerará a la empresa. Se podrá recurrir a sinergias de modo que el acceso a los nuevos mercados no sea tan brusco y se disminuya el riesgo de fracaso y se aumente la flexibilidad de apertura.

Como puntos negativos son remarcables los esfuerzos que la empresa ha de realizar así como las adversidades con las cuales se va a enfrentar, incluso cuando la intrusión sea clara. También se tendrán que tener en cuenta los aspectos políticos en el nuevo mercado, ya que son una barrera de entrada muy importante por los controles y las certificaciones que podrán diferir y diferirán de las exigidas en mercados ya conocidos.

Al desarrollar nuevos mercados se corre el riesgo de perder flexibilidad a la hora de llevar a cabo la prestación de servicios a los nuevos clientes, cosa negativa que estará en oposición al hecho de que la empresa no ha modificado su margen de actividad, en el cual está especializada.



Es por ello que habrá que valorar la aportación de beneficio obtenida al producirse la expansión geográfica, en contra posición a las necesidades financieras, la disponibilidad de recursos, tanto humanos como técnicos, que se necesitarán para poder cubrir las demandas de los nuevos clientes frente a la competencia, sin perder la calidad de servicio.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Una empresa no puede dedicar todos sus recursos y sus esfuerzos a desarrollar una única estrategia de mercado, por lo que se recomienda aplicar una estrategia genérica de Desarrollo del Producto. En la matriz de Ansoff se observa que esta estrategia se basa en una plan opuesto al Desarrollo de Mercado, ya que en este caso, es el producto el que es nuevo, a desarrollar, y se va explotar en un mercado conocido, en el cual ya se tiene presencia. Esto no excluye que una vez afianzado el nuevo mercado y el nuevo producto, las estrategias no se puedan combinar, pero determina que primero se concentran los esfuerzos en la innovación de productos y después en la expansión de los mismos.

Los productos que se desarrollan se basan en tecnologías innovadoras y alternativas que diferencian aún más a la empresa de su competencia, ofreciendo al sector productos nuevos que satisfagan necesidades que se encuentran sin cubrir o bien por inexistencia de productos y servicios o bien por desconocimiento de la necesidad en sí. Si una empresa no tiene una picoturbina que alimente una estación remota evitando actos vandálicos sobre su sistema de alimentación, es posible que sea porque desconoce que tenga que cubrir dicha necesidad.

El que Aqualogy pueda ofrecer más o menos productos innovadores está ligado directamente con su capacidad de I+D+i. Dicha capacidad es intrínseca de la empresa, ya que cuenta con medios propios, además de lo que en caso de necesidad podría solicitar al grupo empresarial al que pertenece (esto podría desprestigiar la imagen del cliente ante la visión de que Aqualogy no puede responder ante cualquier incidencia), y con una capacidad y un afán de superación y descubrimiento a la hora de ofrecer



métodos eficaces y de calidad a sus clientes de modo que éstos reduzcan sus gastos (eficiencia en el desarrollo de proyectos o productos capaces de reducir los consumos eléctricos e hidráulicos).

Al igual que con la estrategia de Desarrollo de Mercado, en ésta también existen ventajas e inconvenientes.

Las ventajas vendrán determinadas por la ganancia de cuota de mercado ya que Aqualogy ofrece al cliente un nuevo producto de mayor calidad que su competencia, además de ampliar su cartera de productos y servicios (el desarrollo no tiene por qué centrarse en productos materiales, sino que pueden ser procesos energéticos en los cuales se puede aumentar su eficiencia) con lo que aumenta su cuota de mercado fortaleciendo así su posición respecto a la competencia.

Y como inconveniente principal se remarca la necesidad de una gran inversión para poder desarrollar el nuevo producto, lo cual va unido a un alto índice de fracaso, ya sea por la no aceptación en el mercado del mismo, o por el bloqueo por parte del resto de empresas del sector debido al carácter innovador de la inversión.



6. CONCLUSIONES

Aqualogy desde una posición positiva, gracias a su experiencia, su respaldo empresarial, así como la cultura corporativa basada en unos valores y una filosofía firmes, junto con una misión y una visión emprendedora, sabe de la importancia de la buena gestión del recurso natural más valioso del ser humano: el agua.

Es por ello que tiene en cuenta aspectos tan importantes como el entorno empresarial, así como el interno de la empresa y el desarrollo de una estrategia competitiva determinada, todos ellos analizados y definidos en este PFC.

El grupo al que pertenece la empresa, la acredita a la hora de demostrar que no sólo es una empresa puntera a nivel nacional, sino también a nivel internacional, con unos conocimientos específicos dentro del Ciclo Integral del Agua que se han adquirido y asimilado gracias a los muchos proyectos de distintos ámbitos que se han llevado y se llevan a cabo en todo su territorio geográfico.

El respaldo con el que cuenta Aqualogy es del grupo AGBAR (Aguas de Barcelona) formado por empresas territoriales, las cuales abarcan casi todo el espacio nacional a excepción de la Comunidad de Madrid, cuya gestión mayoritaria de aguas depende de la empresa Canal de Isabel II.

Al consolidarse en territorio nacional, Aqualogy se ha extendido a más de 20 países a nivel internacional, en los cuales sigue ofreciendo sus servicios y conocimientos, desarrollando y ejecutando proyectos tanto en el Ciclo Integral del Agua como en el ámbito de la Eficiencia Energética.

El disponer de una posición tan favorecedora frente a la competencia a nivel nacional y de una perspectiva de actuación a nivel internacional tan amplia, la influencia del entorno sobre la misma no es amenazadora, ya que tanto su campo de actuación como su abanico de servicios, permite a Aqualogy adaptarse.



Este aspecto es positivo para la empresa, ya que pese a la situación económica que atraviesa España, las aportaciones del sector del agua al PIB español son elevadas, ya que está presente en numerosos procesos de los distintos sectores económicos.

Pero no sólo Aqualogy es capaz de adaptarse o contribuir a la sociedad en cuanto al ámbito económico, ya que en el demográfico, pese a la baja de la demanda de agua por parte del usuario (tanto a nivel industrial como urbano), Aqualogy encuentra una salida gracias a la innovación en sus procesos que permiten aumentar la eficacia en el ciclo integral del agua.

En España dichas innovaciones están directamente ligadas con las políticas regulatorias, las cuales debido a sus aspectos cambiantes suponen un punto negativo, ya que no presentan ninguna estabilidad, lo cual se traduce en costes cambiantes, subidas del coste del recurso hídrico, reducción de presupuestos para la innovación y el desarrollo, etc.

En cuanto al entorno específico, el sector del agua está regulado por el AGA presentando como barreras de entrada el control existente por parte de las empresas gestoras, competencia directa para con Aqualogy.

Frente a esa competencia, Aqualogy gracias a sus negociaciones con clientes, tanto del sector público (la empresa trabaja directamente con Ayuntamientos, Diputaciones, etc.) como del sector privado (empresas del sector agroalimentario, sector industrial, etc.) y a su cartera de nuevos productos (basados en la generación de energía así como sus sistemas de gestión de consumos energéticos), marca una diferencia ya que establece su carácter innovador manteniendo siempre la calidad en los servicios básicos.

A la hora de conseguir una diferenciación para con el mercado, las campañas de marketing de Aqualogy remarcan los puntos en los cuales, los beneficios de la



empresa, tanto económicos como ecológicos son en su mayoría reinvertidas en la sociedad gracias a sus iniciativas en responsabilidad corporativa.

Es por eso que Aqualogy apuesta por la implicación social en las comunidades en las que opera y basa su contribución en la interrelación, el apoyo a iniciativas locales, la educación y sensibilización ambiental y las acciones solidarias.

Todas estas acciones pueden llevar a cabo gracias a que Aqualogy es una empresa con alta rentabilidad ya que es capaz de generar negocios estables y maduros de bajo riesgo, además de poder arriesgar a la hora de innovar en cuanto a productos y mercados pues dispone de una estructura en la cual se puede apoyar en distintos ámbitos multidisciplinares adquiriendo su Know How y obteniendo unos resultados eficaces y confiables ante cualquier situación. Este hecho hace que el cliente esté satisfecho y por lo tanto se mantenga fiel y permita así a la empresa mejorar en cuanto a sus debilidades. Es decir, disminuir sus elevados costes estructurales (causados por la jerarquía establecida), agilizar la ralentización en la toma de decisiones y disminuir la necesidad de seguir una estrategia prefijada por su grupo empresarial.

Como contrapunto, Aqualogy se puede aprovechar de las distintas oportunidades que le presenta el mercado, ya que éste es un mercado en el cual las tecnologías avanzan y cambian constantemente, en el cual se crean continuamente diversas funciones y servicios nuevos, es donde Aqualogy tiene la gran capacidad de adaptación a las distintas necesidades del mercado, independientemente de donde se den ya que cuenta con una elevada disponibilidad geográfica a lo largo de todo el globo terráqueo.

Unidos a las fortalezas que presenta la empresa ante el mercado, hay que tener en cuenta las amenazas del mismo, que vienen descritas por las barreras políticas en cuanto a políticas energéticas desfavorables, así como el aumento de los costes hídricos y eléctricos, el aumento de la cuota de mercado por parte de los competidores y la disminución del consumo de agua.



Todos estos aspectos, y considerando su madurez, su posición en el sector, así como los ingresos por desarrollo de negocio, Aqualogy se sitúa como producto estrella en servicios energéticos.

En el ámbito de nuevos productos, se sitúa como vaca lechera (determinando para cada uno de ellos su posición en función de la rentabilidad de los mismos), por su alta participación en el mercado y la fuerte posición competitiva que presentan frente a las empresas del sector. Mientras que el en I+D se sitúa el mismo en una posición de dilema pero cercana a producto estrella, ya que la rama de investigación se está aprovechando del estado emergente de dichos productos en el mercado.

En cuanto a la posición de la empresa frente al atractivo del sector, las unidades de negocio de Aqualogy se sitúan en una tasa alta de crecimiento, debida a los servicios básicos de alta calidad que ofrece en el Ciclo Integral del agua, como son la gestión de las estaciones de tratamiento, el control de las redes de abastecimiento, etc. ya que estos servicios, al ser básicos, se han de suplir siempre y son un pilar de la empresa como medios de obtención de beneficios, el cual se va mejorando gracias a la experiencia y a las necesidades cambiantes del mercado.

Pero también se sitúan en tasa media de crecimiento debido a los productos y servicios de innovación que poco a poco va asentando e incorporando al mercado tanto del agua como de la energía, en cuanto a los sistemas de generación de energía mediante energías renovables, como en eficiencia energética.

Una vez estudiado todos los ámbitos, tanto externo como interno, así como el estudio de la posición de la empresa frente al sector, se ejecuta el CMI gracias al cual se realiza una investigación práctica y la planificación de las diferentes estrategias genéricas de la empresa, así como las de diversificación, innovación, crecimiento, internacionalización, operaciones y calidad, u otras políticas relacionadas con el marketing estratégico.



Para ello se determinando los Factores Clave de Éxito desde las cuatro perspectivas de la empresa, determinando para cada una de ellas las necesidades a suplir que serán los objetivos marcados.

Así pues se presenta según la perspectiva financiera, las necesidades de crecimiento de ingresos (ampliando mercado exterior, así como I+D, y que esto se traduzca en un aumento de las ventas), reduciendo costes (mejorando la rentabilidad de la empresa y reduciendo costes unitarios) y mediante la utilización de activos que influyan positivamente en la mejora de los ciclos de caja.

En la perspectiva relacional, los objetivos serán los de mejorar las relaciones clientes/proveedores aumentando la satisfacción de los mismos, de forma que se mantengan fieles a Aqualogy e incluso se amplíe la cartera de los mismos. Para ello se deberán mejorar los tiempos y las entregas a clientes. Además se deberán satisfacer a los accionistas, para que éstos sigan formando parte del grupo.

La tercera perspectiva a tener en cuenta es la organizacional, ya que una buena estructura siempre trae consigo un alcance mejor de las metas. De esta forma los objetivos serán los de

Establecidos los objetivos se determinan los indicadores, los cuales se han de ordenar cronológicamente y en función de las metas a alcanzar, considerando que, el control de los indicadores lleva consigo las acciones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos, lo que supone que la plantilla de la empresa realice un esfuerzo en la implantación de los controles en cada uno de los niveles de la jerarquía de la empresa, ya que el CMI es una herramienta viva en la cual todos forman parte y tienen una responsabilidad asociada y controlada por los responsables asignados.

Como se ha indicado durante todo el PFC, la satisfacción del cliente se hace factible gracias a su fidelización debida a la calidad en la prestación del servicio por parte de Aqualogy y el hecho de que la empresa se adelante a las necesidades propias del



cliente. Es por ello, que la empresa está en continuo crecimiento aumentando su cuota de mercado y ampliando su cartera de productos que satisfagan las futuras demandas insatisfechas, incluyendo y previendo cada día proyectos cada vez de mayor tamaño, lo cual supone que se amplía la capacidad de respuesta frente a existentes y potenciales clientes, ampliando así el equipo de trabajo propio de la empresa con el valor añadido del conocimiento y la capacidad de aprendizaje del mismo.

Lo importante a la hora de desarrollar la estrategia y de cumplir con las metas establecidas, es que la empresa tiene que avanzar en las dos estrategias definidas de forma conjunta, desarrollando los distintos mercados, al igual que los productos. De este modo la empresa se posicionará en una situación de mayor fuerza mejorando su funcionamiento interno global.

Gracias al buen plan de actuación en el que se ha tenido en cuenta el mercado actual, la rapidez en el avance de la tecnología, las posibilidades de ampliación de mercado y productos, etc. la empresa, siguiendo el plan estratégico y mediante los controles establecidos alcanzará las metas marcadas.

Y es que un análisis previo es tan necesario como el control propio del plan a desarrollar.



7. BIBLIOGRAFÍA

- “Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard” Robert S. Kaplan y David P. Norton
- Cuentas Anuales Aqualogy Aqua Ambiente Servicios Integrales 2012
- Informe: "Encuesta sobre el Suministro y Saneamiento del Agua" con fecha de 18 de noviembre de 2013
- Informe “Estructura Ética Código Ético de Grupo Agbar”
- Informe: “La gestión del agua en España, análisis de la situación actual del sector y retos futuros”
- Informe “Responsabilidad Corporativa Aqualogy 2012”
- <http://www.ecointeligencia.com/2013/10/10-paises-lideres-energias-sostenibles/>
- <http://www.ine.es/>
- <http://www.iagua.es>
- <http://www.asoaga.com/>
- <http://www.carm.es/econet/>
- <http://www.aeas.es/>
- <http://www.masdesarrollosostenible.com/es>
- <http://www.empresaactual.com/>
- <http://www.aqualogy.net>
- <http://hispagua.cedex.es/>
- <https://comunidades.agbar.net/web/responsabilidad-corporativa-agbar/retos-de-futuro>
- <http://blog.uchceu.es/direccion-empresas-marketing/la-bcg-y-matrices/>