AQUALOGY
Where Water Lives

Curso Especialista: Emprendedores y empresas de servicios de gestión de comunidades de regantes

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

center
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA DE REGADÍOS

«Creación de empresas-Plan de Negocio»

Javier Borso di Carminati Guerra
Director de Regadíos

23 de Noviembre 2015

Índice

- ¿Qué es un Business Plan y para qué sirve?
- Metodología de BP's
  - Idea de negocio y Factores clave de éxito
  - Análisis del entorno
  - Clientes y tamaño de mercado
  - Modelo de ingresos y costes
  - Marketing estratégico y plan de ventas
  - Plan de operaciones
  - Plan de organización y recursos humanos
  - Plan de crecimiento
  - Alianzas y red de colaboradores
  - Plan económico-financiero
  - Análisis de riesgos
  - Aspectos jurídicos
- Conclusiones y recomendaciones

AQUALOGY
Where Water Lives

•¿Qué es un Business Plan y para qué sirve?

Es un **documento formal** escrito que **describe**, **analiza** y **evalúa** de forma concisa y coherente la **oportunidad de negocio**

Da respuesta a:

1. **Quién es el cliente?**
2. **Qué es lo que valora?**
3. **Cómo proporciona ese valor y genera dinero?**

•¿Qué es un Business Plan y para qué sirve?

Preparamos un Plan de Negocio:

- Para permitir al responsable de negocio tener una visión objetiva y crítica del proyecto
- Para identificar incertidumbres, evaluar riesgos y preparar planes de contingencia
- Para decidir si seguir adelante con la idea (viabilidad)
- Para comunicar la idea
- Para conseguir financiación
- Para captar nuevos socios o colaboradores
- Para apoyar el desarrollo de la idea: objetivos e hitos en el tiempo

AQUALOGY
Where Water Lives

•¿Qué es un Business Plan y para qué sirve?

- El Business Plan no es el proyecto
- Caduca
- No predice ni garantiza el éxito
- Requiere esfuerzo y dedicación

Metodología de BP's

Business Plan: Metodología completa

Metodología de BP's

Describir sintéticamente la idea de negocio:

Cuál es el producto/servicio, y qué valor aporta a nuestros clientes

- Resuelve un problema concreto? (qué le duele al cliente?)
- Satisface una necesidad de mercado?
- Es innovador?, o mejora algo existente?:
  - Eficiencia en costes, rendimiento?
  - Servicios disruptivos e innovadores?
  - Capacidad de personalización?
  - Precio?
  - Reduce riesgos?
  - Accesibilidad a más mercados?
- Apalanca la estrategia de Aqualogy y de otros servicios del portfolio?

Aspecto clave: Enunciar la idea de negocio en una sola frase (Elevator Speech)

AQUALOGY
Where Water Lives

Idea de Negocio

Ejemplo: Producto Seguragua

DISEÑO, COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA Y REPARACIONES EN EL ÁMBITO DE LA FONTANERÍA Y DE FUGAS DE AGUA

PROBLEMÁTICA	QUE APORTA AGBAR	QUE APORTA REPARALIA	PRODUCTOS
La reglamentación actual deja clara la responsabilidad del usuario en las instalaciones hidráulicas dentro del hogar. Los clientes del servicio de agua nos piden soluciones a problemas internos que no podemos resolver.	•Uso de Marca •Bases de datos de abonados (previa solicitud individual de la cesión de dichos datos) •Relación con la administración a nivel de explotación •25% de cuota de abonados en el mercado español	•Experiencia en venta y prestación de servicios similares a nivel nacional e internacional •Conocimiento de mercado y proveedores •Marketing y canales de venta. •Status de Mediador de Seguros	• Seguro Fontanería Integral para casas. • Seguro Fontanería Integral para casas • Seguro Canalización principal • Seguro Pérdida de agua • Seguro Grifos y cisternas

Ejemplo ilustrativo

AQUALOGY
Where Water Lives

Idea de Negocio

Ejemplo: AquaCiS

AquaCIS es un Sistema de Información Comercial y Operativo creado desde el conocimiento de Agbar. Cubre los procesos de: Atención al Cliente, Contratación, Lectura, Gestión de Contadores, Facturación, Cobro, Gestión de impagados, Órdenes de trabajo o servicio,...

La idea de negocio surge del vacío de mercado hallado...

Problemática clientes

Necesidad de sistemas comerciales adaptados a las necesidades del sector Agua.

- Atención multicanal.
- La gestión del proceso comercial: contratación, lectura, facturación y cobro.
- Mercado regulado
- Facturación y recaudación de otros conceptos municipales

Soluciones actuales

1. Desarrollos a medida que suponen elevados costes de desarrollo y mantenimiento y largos plazos de entrega

2. Productos líderes, caros, complejos y poco especializados

3. Productos especializados pero locales con funcionalidad limitada y pocas credenciales

Aportación AquaCIS

- Cubre necesidades del sector.
- Probado y extendido.
- Fácilmente adaptable
- Costes de implantación y mantenimiento moderados.
- Plazo de entrega razonable.
- Rapidez posterior en la disponibilidad de adaptacio nuevas normativas.

Ejemplo ilustrativo

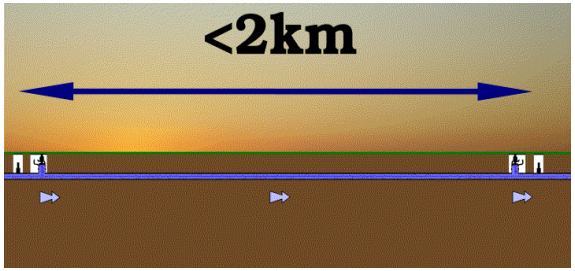
AQUALOGY
Where Water Lives

Idea de Negocio

Ejemplo: What is Ice Pigging?

The technology

The operation



What comes out

Before and After

Ejemplo ilustrativo

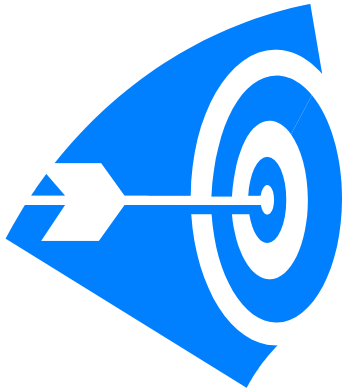
Idea de Negocio

- **Factores clave de éxito**

Resumir los puntos clave que darán éxito al BP.

Sintetizar, por ejemplo, relativos a:

- *Time to market*
- *Rápida expansión*
- *Innovación continua*
- *Exclusividad en la distribución en determinados mercados*
- *Excelencia en el servicio*
- *Acuerdos con partners*
- *Protección por patente*
- *Etc, etc.*



AQUALOGY
Where Water Lives

Factores clave de éxito

Ejemplo: Cadena de Suministro

ESTRATEGIA

ESPECIALIZACION

- Procesos actualmente realizados internamente por las propias gestoras.
- Demanda hoy cubierta con distribuidores de marca única y alcance local.
- Nuestra oferta busca diferenciarse por la aportación de cuatro puntos :
  - Servicio Integral de ejecución de los procesos de cadena de sumin.
  - Aportación de conocimiento sectorial y capacidad de negociación con el mercado proveedor
  - Aplicaciones tecnológicas propias diseñadas para la gestión de la Cadena de Suministro con fácil implantación.
  - Red logística con cobertura nacional.

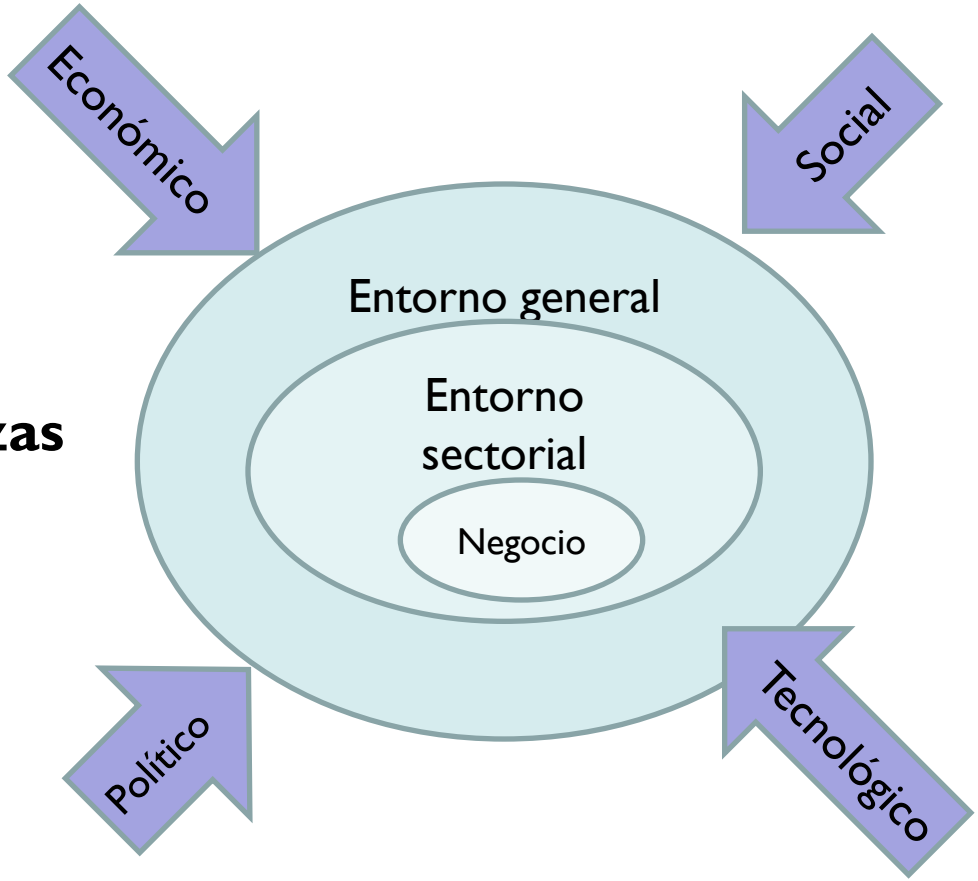
FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Implantación políticas globales de compra en Agbar - "Operación Única"	Mantenimiento de mejores condiciones de compra de forma recurrente.
Alianzas con proveedores 3PL's	Flexibilidad y capacidad de servicio
Canal único de aprovisionamiento	Experiencia para abordar clientes externos y posicionamiento marca
Ampliación gama P/S	Garantía de cobertura para ofrec

Ejemplo ilustrativo

Análisis del entorno

- **El entorno general**
  - Económico
  - Político/legal
  - Social
  - Tecnológico
- **El entorno sectorial (5 fuerzas de Porter)**
  - Nuevos entrantes
  - Productos sustitutivos
  - Proveedores
  - Compradores
  - Rivalidad entre competidores



Análisis del entorno

Ejemplo: AquaCiS

Entorno económico	Entorno Social
Debido a la coyuntura económica actual hay: • Una menor disponibilidad de recursos para la implantación de sistemas comerciales (menor número de proyectos de implantación pero mayor ventaja competitiva de AquaCIS vs. proveedores líderes) • Una mayor necesidad de gestionar de forma eficiente (reducir costes) • Una mayor necesidad de gestionar eficazmente los impagos por el aumento de los mismos y por ser necesario para optimizar ingresos	• Mayor expectativa por parte de la población de acceder a servicios e información del contrato vía Web y de forma inmediata, manteniendo los canales tradicionales • Mayores requerimientos por parte de los clientes a sistemas que cubran las casuísticas específicas de su negocio y con una usabilidad sencilla. • Rechazo por parte de competidores de utilizar herramientas de la competencia
Entorno legal / político	**Entorno tecnológico**

• Ayuntamientos con elevados niveles de endeudamiento y con pocos recursos para realizar grandes proyectos
• Derivado de la situación anterior, los ayuntamientos se encuentran con la necesidad de disminuir costes o variabilizar costes fijos
• Entorno legal complejo y no homogéneo entre territorios a diferentes niveles (tasas locales y supramunicipales, cánones, tarifas reguladas, impuestos estatales, etc.)
	• Aparición de tecnologías capaces de generar eficiencias en los procesos y de reducir costes fijos, como:
	  • Sistemas de Georeferenciamiento
	  • Telelectura
	  • Modelo SaaS / cloud computing
	• Vacío de mercado de tecnologías CIS entre los líderes, demasiado caros y complejos, y los proveedores locales, con funcionalidades demasiado básicas
	• Replanteamiento de los desarrollos a medida soluciones estándar.

Ejemplo ilustrativo

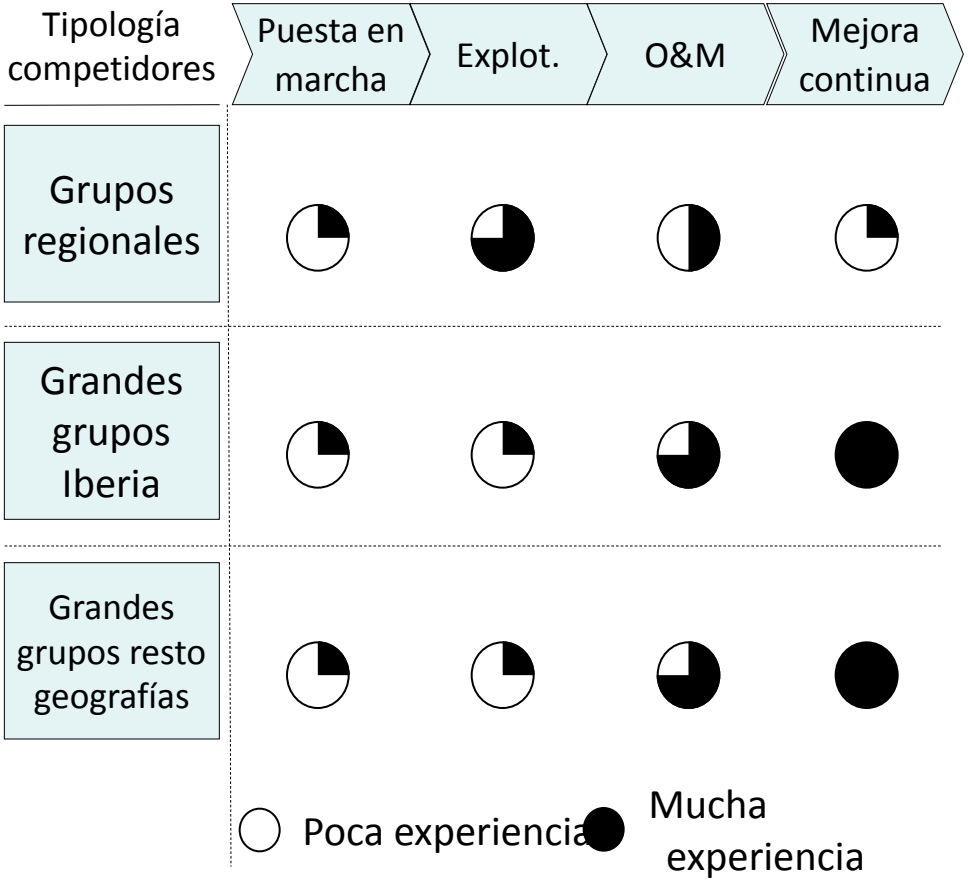
Análisis del entorno

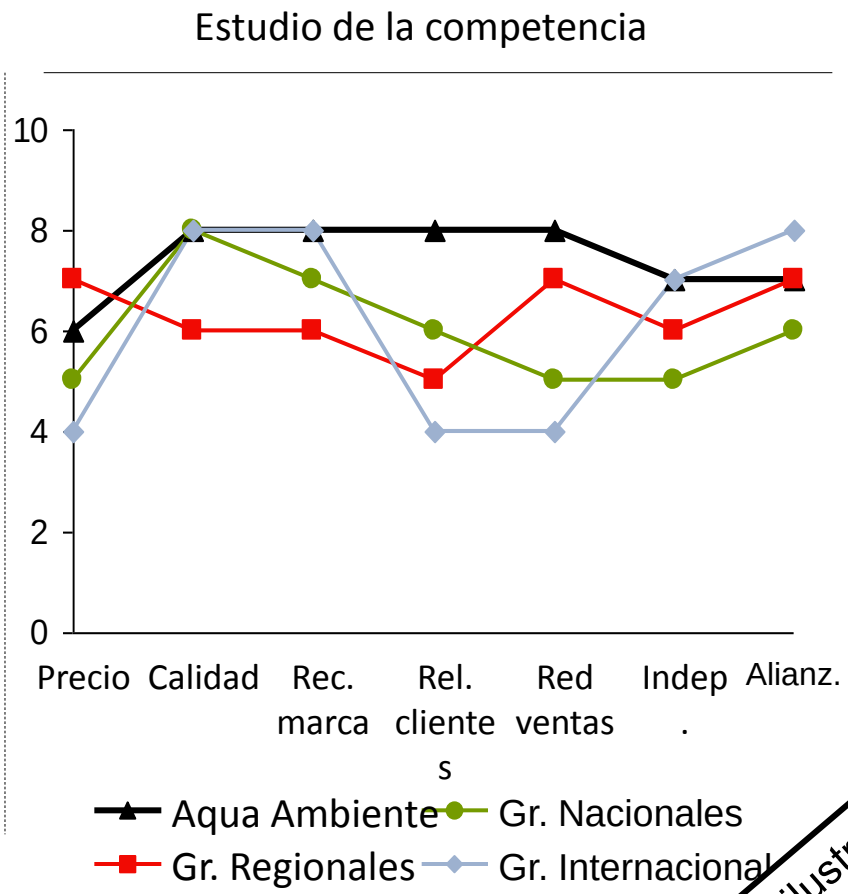
- **Amenaza de nuevos entrantes**
  - Cómo cubren la cadena de valor?
  - Análisis de atributos, puntos fuertes y débiles
  - Cómo te diferencias de ellos?
  - Análisis por segmento o por competidor directo, % mercado
- **Productos sustitutivos:**
  - Es fácil de imitar? .
  - Análisis de atributos, puntos fuertes y débiles
- **Proveedores /compradores**
  - Poder de negociación
  - Riesgo de intrusión
- **Rivalidad entre competidores**

Aspecto clave: cuanto menos competido sea el mercado, más rentabilidad puedes esperar

Análisis del entorno: competidores

Ejemplo: Solución Tratam. Agua potable/Residual/Desalada





Ejemplo ilustrati

AQUALOGY
Where Water Lives

Análisis del entorno: competidores

Ejemplo: Solución Consultoría de negocio

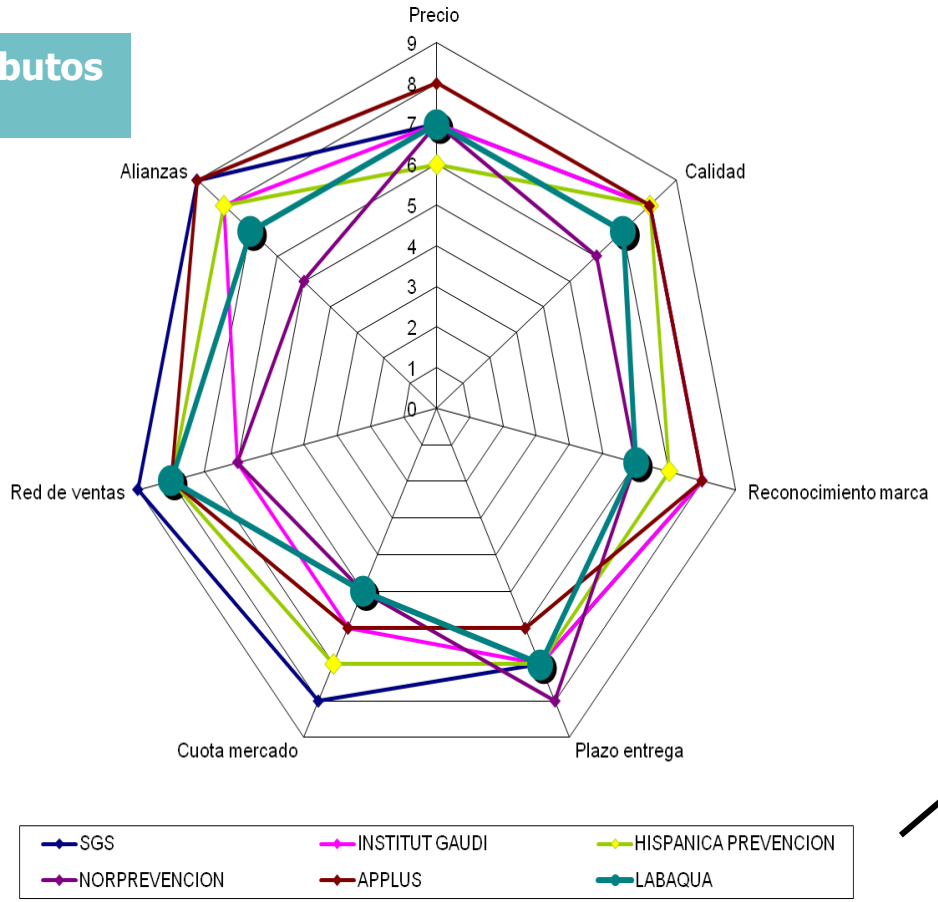
	CONSORCIOS + Pequeños Operadores		
	CONSULTORAS LOCALES	INGENIERIAS	GRANDES CONSULTORAS
Descripción	Pequeñas consultoras multisectoriales con presencia local.	Empresas que utilizan estos proyectos para aumentar la cartera además de posicionarse para otros proyectos.	Solo presentes en mercados desarrollados.
Ejemplos	• Frontier Economics (UK). • INECON (Chile) • ITAC (España) • CETI (Argentina) • Selfinver (Colombia)	• Aquatech (USA) • Wasser (España) • Tecvasa (España) • Miya (Israel) • Conhydra (Colombia)	• Cap Gemini • Everis • Accenture • Deloitte
Atributos	• Presencia local. • Fuertes conexiones. • Suelen contar con personas reconocidas localmente. Personal con conocimiento sectorial. • Acostumbrados a gestionar y vender pequeños proyectos. • Ofertas de bajo coste y calidad.		• Grandes redes internacionales. • Solo interesados en grandes proyectos.
Puntos débiles	• Falta de capacidades de gestión (procesos). • Casos de éxito de menor contundencia.	• Falta de capacidades de gestión (procesos). • Casos de éxito de menor contundencia. • Sin fuerte experienc. en operación.	• Coste de las propuestas. • Sin conocimiento se específico. • Presencia sé undes mercados.

Ejemplo ilustrativo

Análisis del entorno: competidores

Ejemplo: Solución Calidad, PRL y Gestión Ambiental

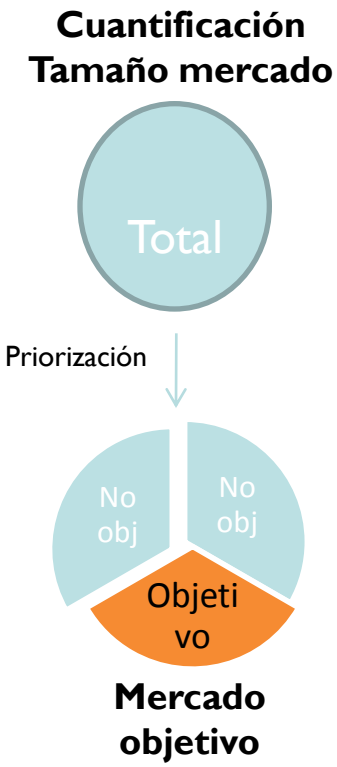
Cuadro comparativo de atributos versus la competencia



Ejemplo ilustrativo

Clientes y Tamaño del Mercado

- **El mercado**
  - Características mercado: tendencias pasadas y actuales
  - Fragmentado?, nichos?
  - Tamaño del mercado y crecimiento previsto
  - Ventana de oportunidad
- **Los clientes**
  - Clasificar los segmentos de clientes: **Mercados SmartSales**
  - Características y tamaño de cada segmento
  - Cuánto necesitan la solución -> Propuesta de valor diferenciada?
  - Quien compra el servicio (decisor)?
  - Priorización según:
    - tamaño de cada segmento
    - valoración del producto/servicio



Aspecto clave: Disponer de una BD de clientes con la información necesaria

Clientes: Base de Datos segmentada

3. Mercado Industrial
3.3 Segmento Bebidas

Criterio 1: Mercados y Segmentos	Total	Reducción	
Total	4.268	0	0%
Activas	3.595	-673	16%

Criterio 2: Indicadores estructurales financieros	Total	Reducción	
Liquidez positiva en los 2 últimos años	1.903	-1692	47%
Resultados positivos en los 2 últimos años	1020	-883	46%

Criterio 3: Indicadores de negocio	Total	Reducción		
A partir de 10 M€	*76*	*-944*	*-93%*	(a)
A partir de 20 empleados	*140*	*-880*	*-86%*	(b)
A partir de 10 M€ y de 20 empleados	71	-949	-93%	

Distribución por Zonas AQUALOGY	Total	
Andalucía	6	8,5%
Barcelona	8	11,3%
Canarias	3	4,2%
Catalunya	5	7,0%
Centro, Norte y Baleares	30	42,3%
Madrid	8	11,3%
Murcia	2	5,6%
Valencia - Extremadura	7	9,9%

(a) *Fuente: ODGERS BERNDTSON y AQUAGEST SI (mayo, 2011).*

(b) *Fuente: INEbase (Instituto Nacional de Estadística, 2011).*

Clientes: Base de Datos segmentada

5. Agregado de Mercados por zona AQUALOGY
5.6 Madrid

Mercado	Segmentos	Total del Segmento en su correspondiente Mercado	
Industrial	Química y Farma (e)	41	14,2%
	Alimentación (e)	23	8,0%
	Bebidas (e)	8	2,8%
	Papelería (e)	15	5,2%
	Fabricación de productos metálicos (Metalurgia)	18	6,2%
	Caucho y Plásticos	8	2,8%
	Textil, Cuero y Calzado	6	2,1%
	Minería	8	2,8%
	Automoción y Aeronáutica	21	7,3%
	Fabricación de productos eléctricos y electrónicos	18	6,2%
	Construcción	115	39,8%
	Cerámicas	3	1,0%
	Cemento, yeso y cal	5	1,7%
Energía	Extracción de petróleo y de gas natural (e)	4	12,1%
	Refinería de petróleo (e)	5	15,2%
	Suministro de energía (e)	24	72,7%

Clientes: Base de Datos segmentada

2. Análisis general de clientes potenciales
2.1 Mercados y Segmentos - Nacional

(*)

	AGRICULTURA, GANADERÍA y ACUICULTURA					AAPP				AGUA			
	Explotaciones agrícolas de Sociedades Mercantiles	Explotaciones agrícolas cooperativas	Explotación ganadera de Sociedad Mercantil	Explotación ganadera cooperativa	Comunidades de regantes	Confederaciones hidrográficas	Mancomunidades	Ayuntamientos	Entidades portuarias	Captación, depuración y distribución	Recogida y tratamiento de aguas industriales	Recogida, tratamiento y eliminación de residuos	Descontaminación y otros servicios de gestión de residuos
TOTALES	21352	4683	2601	345	311	9	509	8128	25	180	39	449	25
Sobre TOTAL MERCADO	73%	16%	9%	1%	1%	0%	6%	94%	0%	26%	6%	65%	4%
Sobre TOTAL CLIENTES POTENCIALES NACIONALES	47%	10%	6%	1%	1%	0%	1%	18%	0%	0%	0%	1%	0%

(*)

	INDUSTRIA												
	Minería metálica	Minería no metálica	Alimentación	Bebidas	textil, cuero y calzado	Papelera	Química y farmacéutica	Caucho y plásticos	Fabricación de productos no metálicos para la construcción	Fabricación de productos metálicos - metalurgia	Fabricación de productos eléctricos y electrónicos	Fabricación de maquinaria	Automoción y aeronáutica
TOTALES	5	31	465	62	39	100	307	164	178	351	45	27	85
Sobre TOTAL MERCADO	0%	2%	25%	3%	2%	5%	17%	9%	10%	19%	2%	1%	5%
Sobre TOTAL CLIENTES POTENCIALES NACIONALES	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%

(*)

	ENERGÍA					TURISMO Y OCIO					TRANSPORTE			SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS			
	Extracción de petróleo	Refinería de petróleo	Extracción de gas natural	Servicios de apoyo a la extracción de energía	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y AA	Hoteles	Otros alojamientos de corta estancia	Campings	Clubes e instalaciones deportivas	Parques recreativos y temáticos	Ferrocarril	Marítimo y navegable	Aéreo	Centros Hospitalarios	Centros médicos especializados	Otros centros sanitarios	Centros Residenciales
TOTALES	2	7	0	0	42	356	21	2	142	59	44	14	22	303	52	106	230
Sobre TOTAL MERCADO	4%	14%	0%	0%	82%	61%	4%	0%	24%	10%	55%	18%	28%	44%	8%	15%	33%
Sobre TOTAL CLIENTES POTENCIALES NACIONALES	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%

(*)

	CONSTRUCCIÓN			MINORISTA						
	Edificios	Ingeniería civil	Construcción especializada	Centros Comerciales / comercios no especializados	Comercios especializados	Bares y restaurantes	Universidades	Colegios	Otros colegios y asociaciones	Administración de fincas
TOTALES	50	27	61	146	1554	327	137	864	12	61
Sobre TOTAL MERCADO	36%	20%	44%	5%	50%	11%	4%	28%	0%	2%
Sobre TOTAL CLIENTES POTENCIALES NACIONALES	0%	0%	0%	0%	3%	1%	0%	2%	0%	0%

Segmentos industriales identificados como targets principales por su volumen de consumo e inversiones, según la estimación de ODGERS BERNDTSON y AQUAGEST SI (mayo, 2011).

(*) *Fuente: INEbase (Instituto Nacional de Estadística, 2011).*

Development Systems © 2012

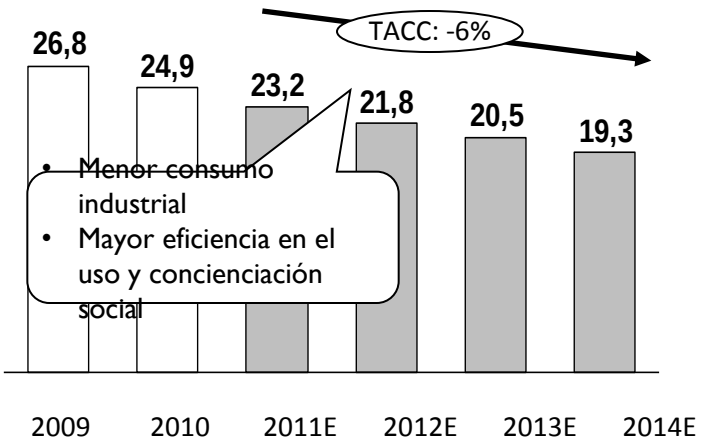
Clientes y Tamaño del Mercado

Ejemplo: Solución Aguas Industriales

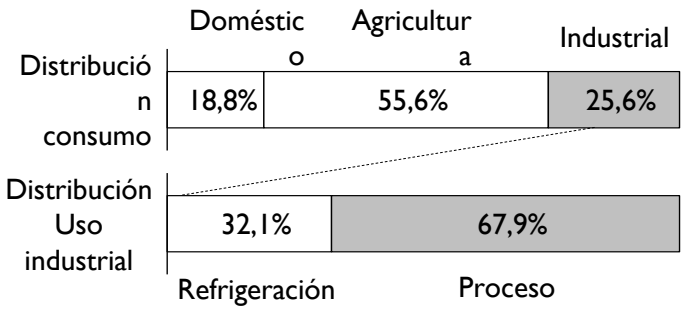
Ejemplo de análisis y dimensionamiento del mercado (I)

La inversión en tratamiento de aguas industriales crece y asciende a 850 M€ en el periodo 2011- 2014…

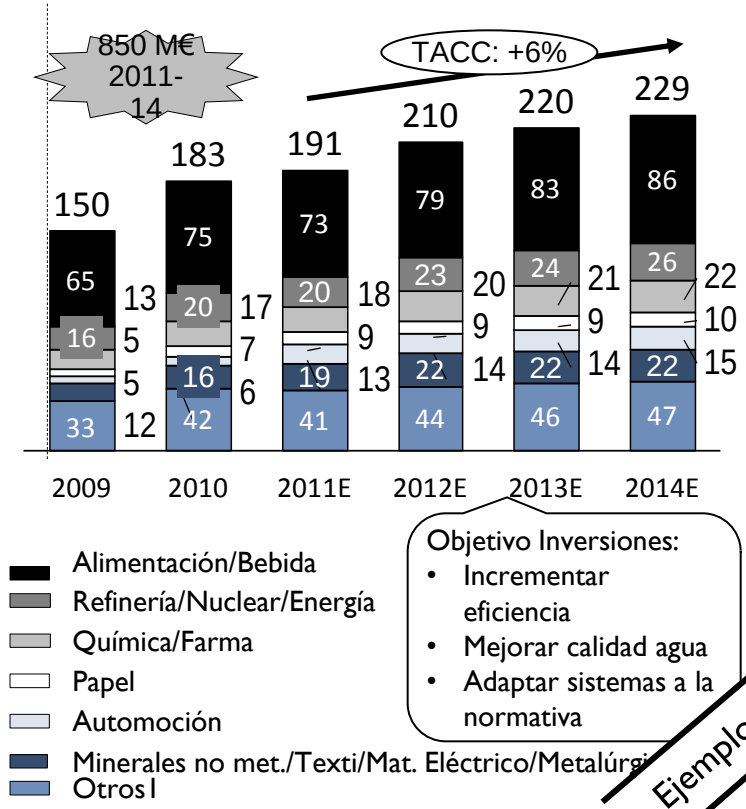
Consumo de agua en España (Evolución en millones m³)



- Menor consumo industrial
- Mayor eficiencia en el uso y concienciación social



Inversión en tratamiento de aguas en España (Evolución y distribución por tipo de ndustria, M€)



Objetivo Inversiones:
- Incrementar eficiencia
- Mejorar calidad agua
- Adaptar sistemas a la normativa

Ejemplo ilustrativo

Clientes y Tamaño del Mercado

Ejemplo: Solución Aguas Industriales

Ejemplo de análisis y dimensionamiento del mercado (II)

… concentrándose más del 60% de dichas inversiones en 4 sectores

Sector industrial	Miles de m3 suministrados/vertidos	Volumen CAPEX 2011-14 (Mio€)	"Atractividad del sector"
Química/Farma	421 / 337	**80,1**	●
Alimentación/Bebida	338 / 226	**320,9**	●
Papel	168 / 154	**36,6**	●
Metalurgia	115 / 167	10,3	◔
Minerales no metálicos	65 / 40	30,1	◔
Caucho/Plásticos	64 / 14	N/A	○
Refinería/Nuclear/Energía	55 / 8	**93,7**	●
Textil/Calzado	53 / 39	22,7	○
Automoción	25 / 6	55,0	◑
Mat. eléctrico/electrónico	7 / 2	23,1	◔
Otros	32 / 8	177,4	◔

Agua suministrada
Agua vertida

Industrias "target principales" para Aquagest SI

531 Mio€ 2011-14

62% del total

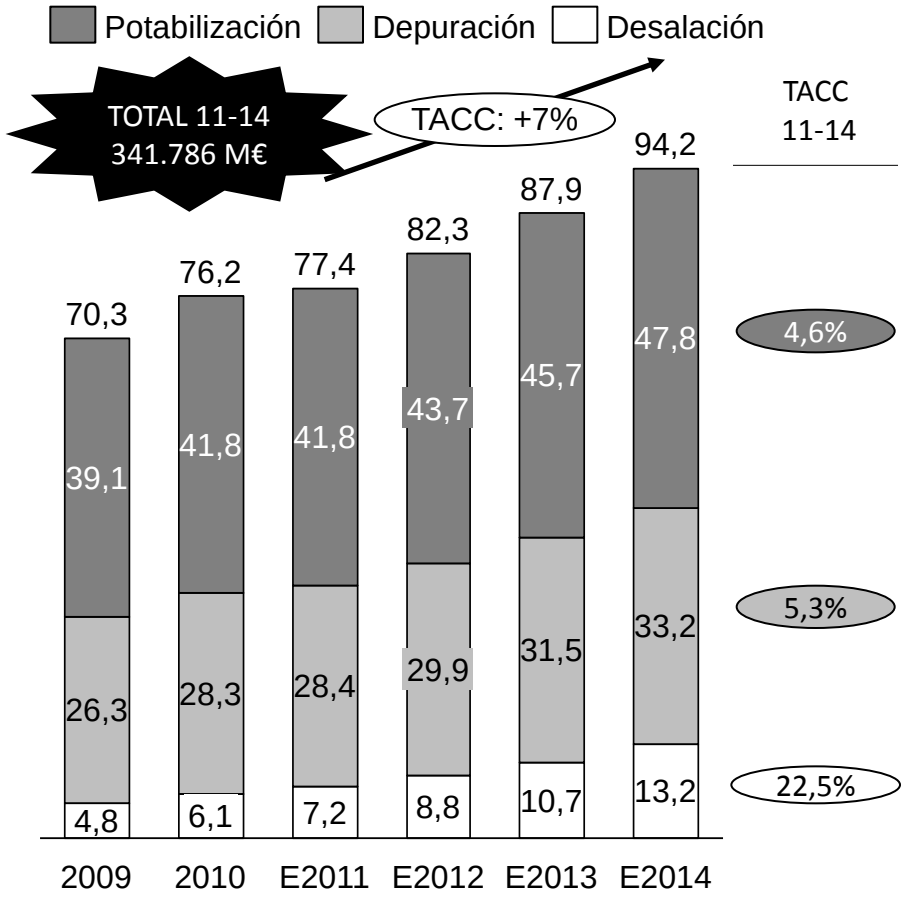
850 Mio 2011-14

Ejemplo ilustrativo

Clientes y Tamaño del Mercado

Ejemplo: Solución Tratam. Agua potable/Residual/Desalada

Evolución del tamaño de mercado[1] por tipo de planta (Miles de Mio€)



Descripción del mercado

- El tamaño del mercado ronda los 80.000 M€ anuales
- Se prevé un crecimiento del mercado en Iberia del 8% y del resto geografías cercano al 7%
- Los países que crecen más son Argelia (13,2%), Brasil (8,3%) y Chile (8,0%); mientras que los que crecen a menor ritmo son UK (4,3%), Perú (4,2%) y Portugal (3,9%)
- Los mercados más grandes son Brasil, USA, UK mientras que los más pequeños son Colombia, Perú y Portugal
- Brasil es el mercado donde la desal[illegible] aumenta con mayor intensidad [illegible] mientras que para la depurac[illegible] [illegible],1%) y potabilización (6,9%) es Argelia

Ejemplo ilustrativo

Fuente: Análisis Odgers Berndtson. [1]El mercado incluye España, Chile, UK, Argelia, Marruecos, Turquía, Brasil, USA, Colombia, Perú y Portugal

Clientes y Tamaño del Mercado

Ejemplo: Solución Tratam. Agua potable/Residual/Desalada

	País	Tamaño mercado 2011-2014 (M€)	"Intensidad competitiva"	Posicionamiento Agbar	Tipo de proyectos	"Atractividad mercado"
1	ESPAÑA	16.871	◕	●	Sin financiación	●
2	CHILE	8.452	◑	●	Sin financiación	●
3	UK	22.414	◕	◔	Con y Sin financiación	◕
4	MENA	17.888	◕	◔	Con y Sin financiación	◕
5	BRASIL	36.680	●	◔	Con financiación	◑
6	USA	230.478	●	○	Con financiación	◑
7	COLOMBIA	2.657	◕	◔	Con financiación	◔
8	PERÚ	2.919	◑	◔	Con financiación	◔
9	PORTUGAL	3.426	◕	○	Con y Sin financiación	◔

Fuente: Análisis Odgers Berndtson, y experiencia equipo Depuración, Potabilización y Desalación

Ejemplo ilustrativo

Modelo de ingresos y costes

- **Modelo de ingresos**
  - Por suscripción
  - Por volumen o unidad
  - Por publicidad
  - Por licencia
  - Por intermediación
  - Por uso
- **Modelo de costes**
  - Cost-driven vs Value-driven business models
  - Costes fijos vs Costes variables
  - Economías de escala
  - Economías de alcance

Permite identificar elementos, activos, actores, etc, a tener en cuenta en el BP

Aspecto clave: Aquí no es necesario cuantificar de manera detallada, sino enumerar los conceptos y explicar los flujos en términos de negocio

Modelo de ingresos y costes

Ejemplo: AquaCiS

Ingresos

- Venta de licencias (a integradores y a clientes finales)
- Cuotas de mantenimiento de licencias
- Servicios de consultoría de negocio
- Servicios de consultoría de implantación
- Desarrollos a medida para integradores y clientes
- Servicios de formación a partners y clientes finales

Costes

- Personal propio
- Personal subcontratado
- Costes de infraestructura tecnológica
- Costes de estructura (Dirección, servicios, etc.)
- Promoción

Inversiones

- Mejoras funcionales y tecnoló
del producto (I+D)

Ejemplo ilustrativo

Estrategia de producto/servicio

- Características y atributos del P/S
- Modularidad del P/S
- Producto estándar vs “traje a medida”
- Estrategia de Branding

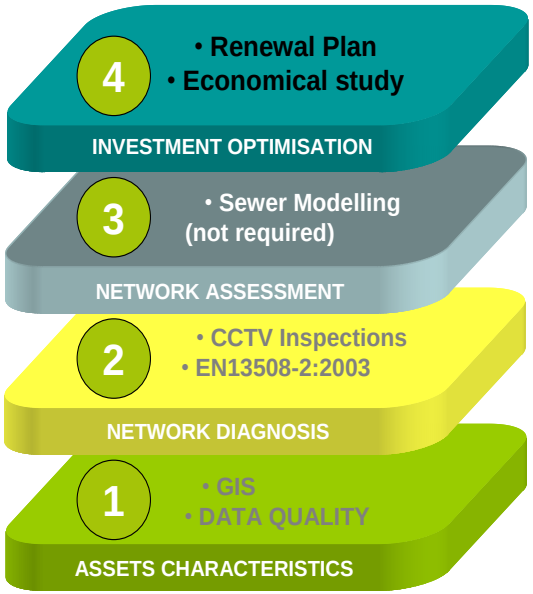
Estrategia de precios

- Precios por transacción vs precios por servicios recurrentes
- Tipos de precios (según modelo de ingresos)
- Mecanismos de fijación (I)
  - Fijo: por p/s + opciones, por segmento, por volumen
  - Dinámico: por negociación, etc.

A mayor valor del prod. y/o riesgo, mayor debe ser el margen y precio

Prioridad?: Rentabilidad rápida de la inversión vs Velocidad de crecimiento

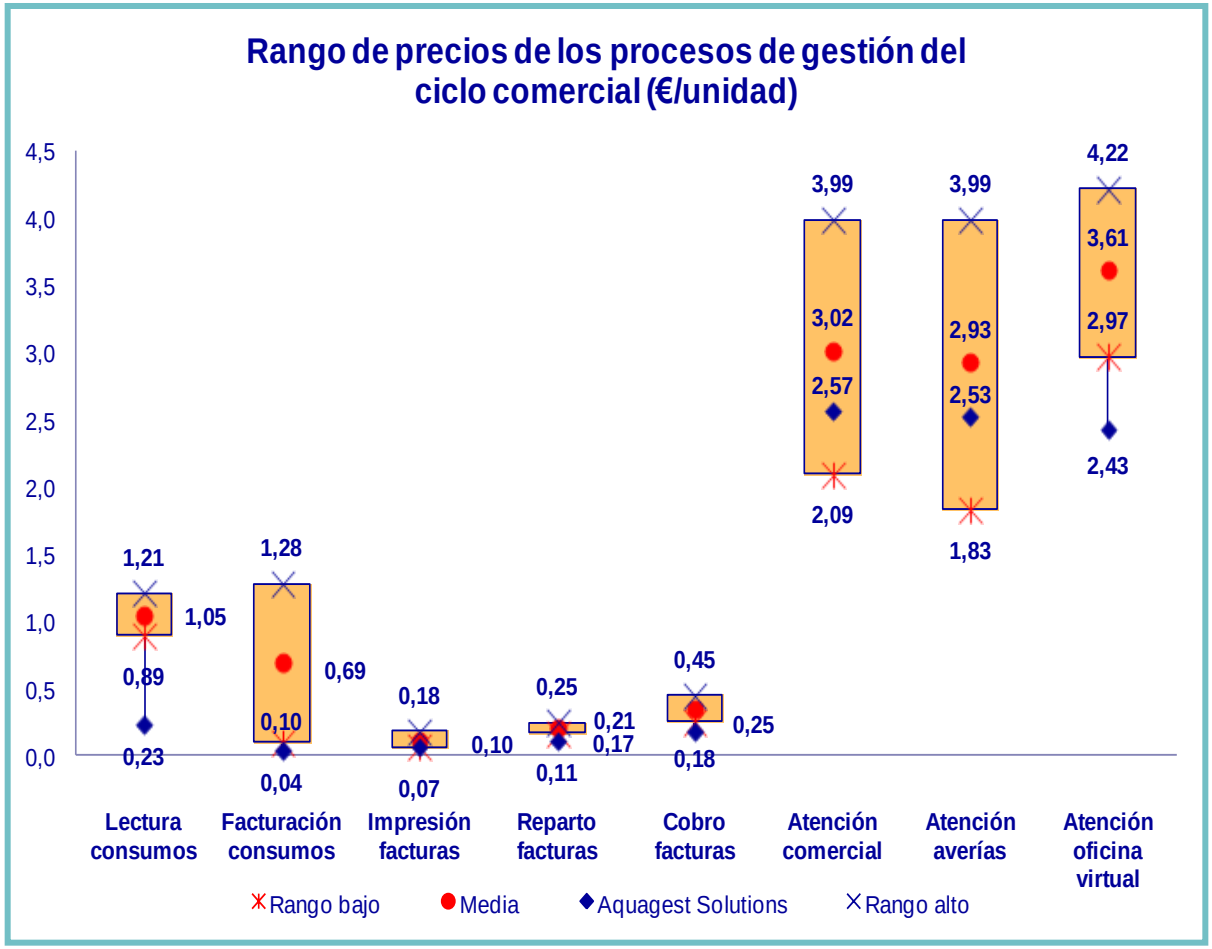
Ejemplo Diseño de producto: Metresa



Company (sewer management)	Service Package	Added Value	Qt.
TOP Level High level of investments and high knowledge of network status	FULL 4	• Investment optimization. • Efficient asset management. • Maintenance and feeding of master plans. • Support on management of inspections and rehabilitations.	Dependent of package and size of sewer network.
MEDIUM Level Low level of investments and high knowledge of network status	FULL 3 2	• Methodology and DSS to identify optimum level of investments and, • Justification of this necessity to mitigate aging of sewer networks using objective criteria.	
LOW Level Low level of investments and low knowledge of network status	BASIC 1	• Justification of investments to improve knowledge of network status. • Guidance and best practices to improve quality of service towards Advanced Management of Urban Drainage.	

Ejemplo ilustrativo

Ejemplo Análisis de precios: BPO Comercial



Fuente: Estudio Benchmarking BPO Gestión. Europraxis

Tomando como referencia un cliente con contador divisionario, cuatro lecturas anuales y pago por domiciliación, se obtiene un precio del servicio integral entre los 6,66€/año y 12,16€/año por cliente.

Con estos valores, Aquagest Solutions se posiciona en la banda media-baja de precios y ofrecerá este servicio en el mercado externo por un precio de 8 €/año.

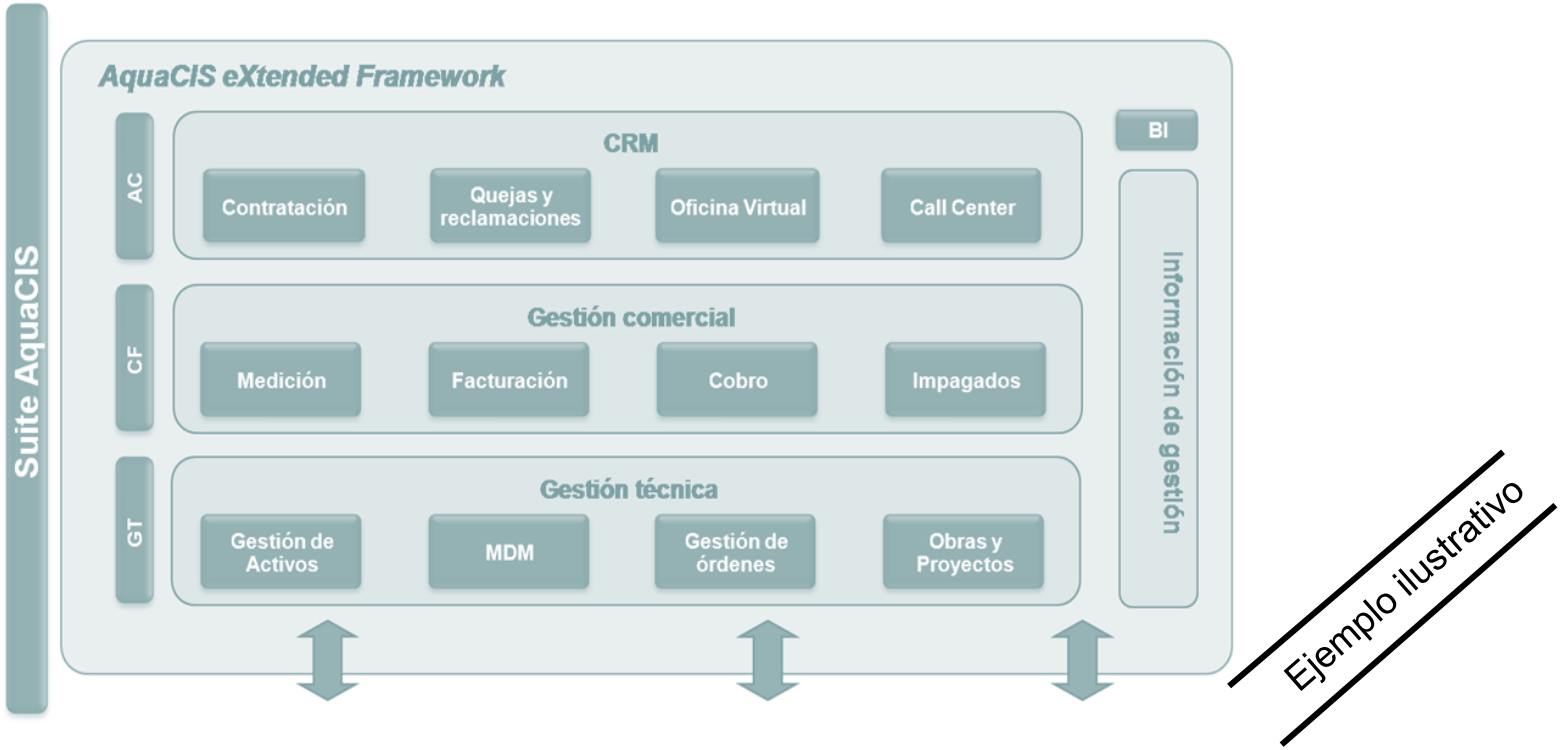
Ejemplo ilustrativo

Ejemplo Diseño de producto: AquaCiS

Productos / Servicios a ofrecer:

Licencias de Software	Consultoría de Negocio	Mantenimiento y Soporte

Mapa de la Suite:



Ejemplo Diseño de producto: AquaCiS

- Software de Gestión Comercial – Versiones

Versión Preliminar

	Segmento de Clientes			
	Multiconcesión	Grandes >1.000.000 clientes	Medianas >300.000 clientes	Pequeñas <300.000 clientes
Tipo Versión	Enterprise + Multiconcesión	Enterprise (completa)	Abierto (multi BD) Interfases limitados	BBDD Única Func. limitada
Packaging	Modular	Modular	Modular / Suite	Suite / packs
Modelo SaaS	No	No	Sí (opcional)	Sí (opcional)

***Versión Enterprise**:* Se trata de una versión completa para clientes grandes, con la máxima flexibilidad tecnológica y funcional.

***Funcionalidad Multiconcesión**:* Se trata de una funcionalidad que podrá ser incorporada en la versión Enterprise, c[illegible] un pricing adicional específico.

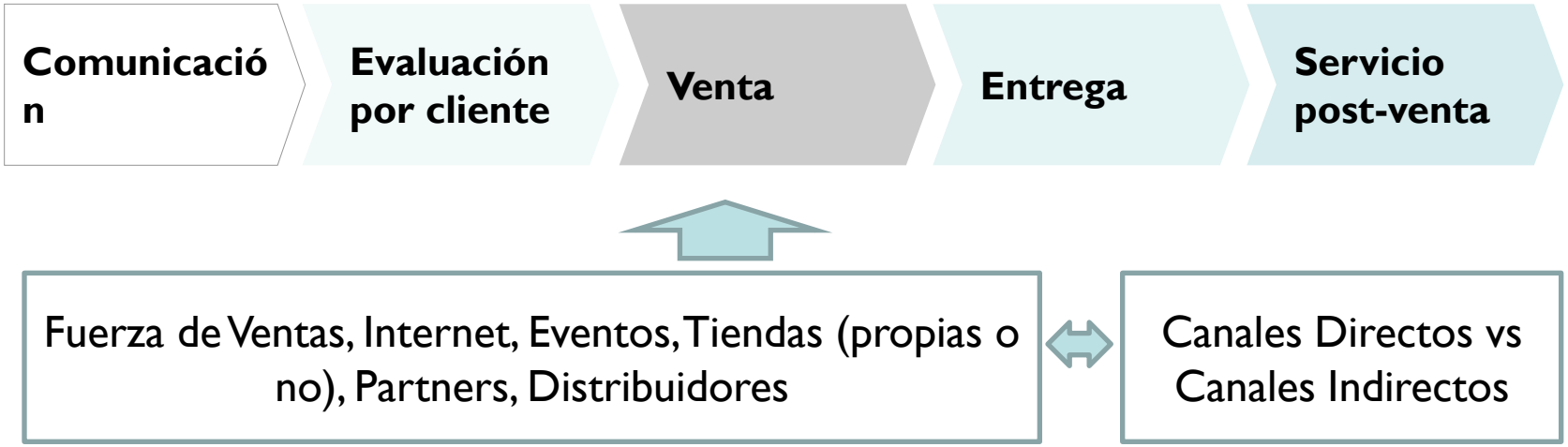
***Versiones básicas y packs de módulos**:* Para clientes medianos y pequeños: se dispondrá de “packs” de [illegible]os y versiones básicas más cerradas pero más económicas.

Ejemplo ilustrativo

Marketing estratégico

Canales:

- Definir el mejor mix de canales para cada fase del proceso:



- **Plan de Marketing**

Aspecto clave: Disponer de herramientas de gestión que permitan trazabilidad en tiempo, cantidad y calidad (CRM, etc.)

Ejemplo: Producto Seguragua

Canales de Venta

- ### Mailing

  Envío de cartas a los clientes para ofrecer productos de seguragua. Aprox. 4 campañas anuales

- ### Llamadas línea 900

  Aprovechando las llamadas que gestionan las empresas de Agbar. Después de cada gestión se realiza la oferta comercial y se transfiere a una segunda plataforma, que realiza la venta.

- ### Oficinas presenciales

  Aprovechando las 35.000 altas presenciales que gestionan las empresas de Agbar cada año

- ### "Outbound"

  Llamadas salientes de venta, desde la plataforma de Reparalia u otras externas

Ejemplo ilustrativo

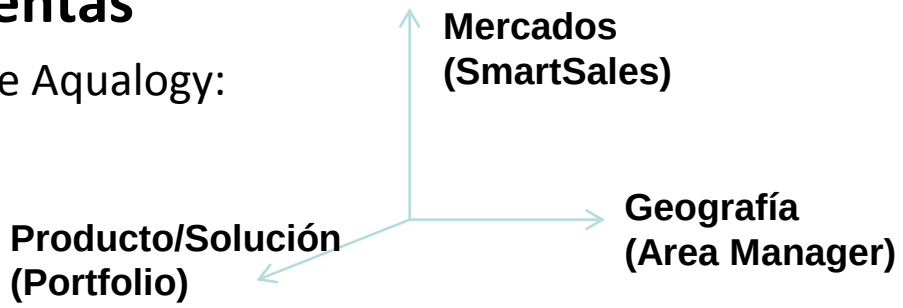
Plan de Ventas

•Previsión y escenarios

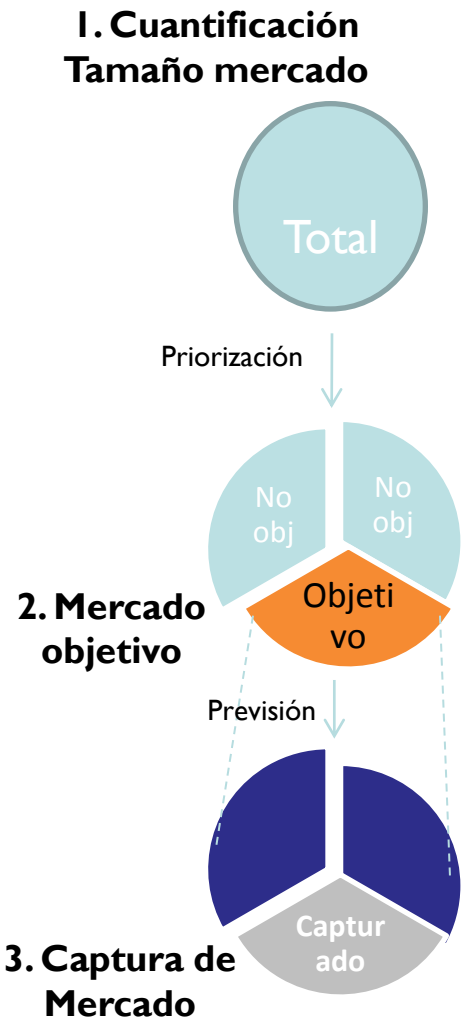
- Identificar posibles escenarios (2-3, de más pesimista a más optimista)
- Hipótesis de crecimiento en ventas
- Objetivos en cuotas de captura sobre tamaño del mercado y por segmento prioritario

•Plan de Ventas

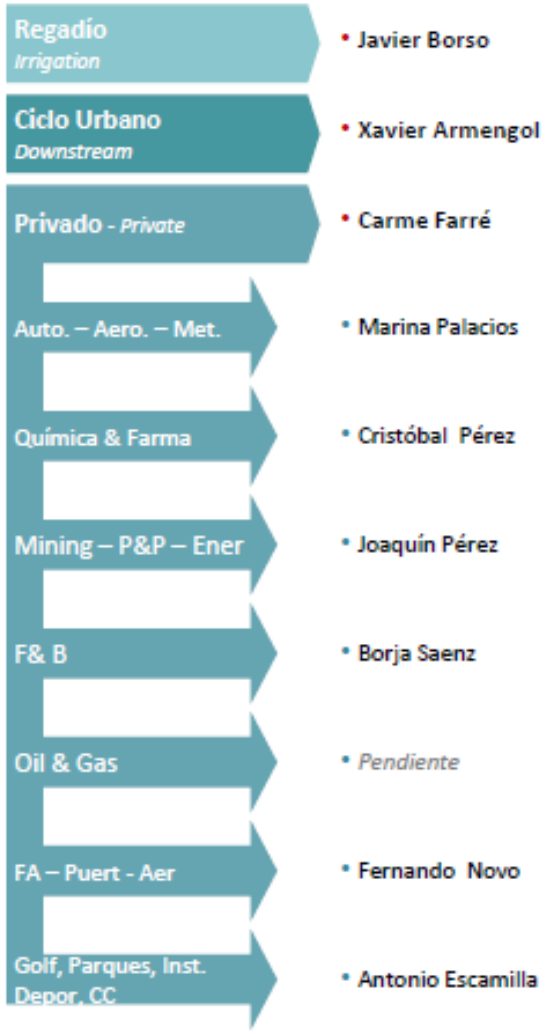
- BP de Aqualogy:



- Útil identificar Top Customers
- Opcional: Argumentario de venta «alto nivel»
- Ojo: no es aún un Plan Comercial detallado



Plan de Ventas: Mercados Aqualogy



AQUALOGY
Where Water Lives

Plan de ventas

Ejemplo: Solución Aguas Industriales

Área Manager	Emp. "target" (total emp.)	Contactos AqSI	CAPEX total 11-14	Fact. AqSI 11-14	Empresas representativas "target"
1 Barcelona	533	165	95M€	3,2M €	1. Bunge Ibérica (1.931 Mio€) 2. Sanofi-Aventis (1.073 Mio€) 3. Nissan motor Iberica (1.015 Mio€) 4. Almirall (880 Mio€) 5. Damm (540 Mio€)
2 Cataluña	806	292	143M€	5,4M €	1. Cobega (1.235 Mio€) 2. Cargill España (1.030 Mio€) 3. Corp. Alimentaria Guissona (981 Mio€) 4. Panrico (754 Mio€) 5. Corp. Borges (583 Mio€)
3 Centro Norte Baleares	1440	334	281M€	7,3M €	1. Petróleos del Norte S.A. (4.335 Mio€) 2. Compañía Bebidas Pepsico (381 Mio€) 3. Corpor. Alimentaria Peñasanta S.A (729 Mio€) 4. SA Industrias Celulosa Aragonesa (762 Mio€) 5. Hidroeléctrica del Cantábrico (742 Mio€)
4 Valencia Extremadura	470	65	96M€	4,2 M€	1. Martínez Loriente (457 Mio€) 2. Cia Levantina de Bebidas Gaseosas (455 Mio€) 3. Refrescos Iberia (193 Mio€) 4. UBE ChemicalEurope (177 Mio€) 5. Grupo SIRO Paterna (85 Mio€)

Ejemplo ilustrativo

Plan de ventas

Ejemplo: Aquasfera

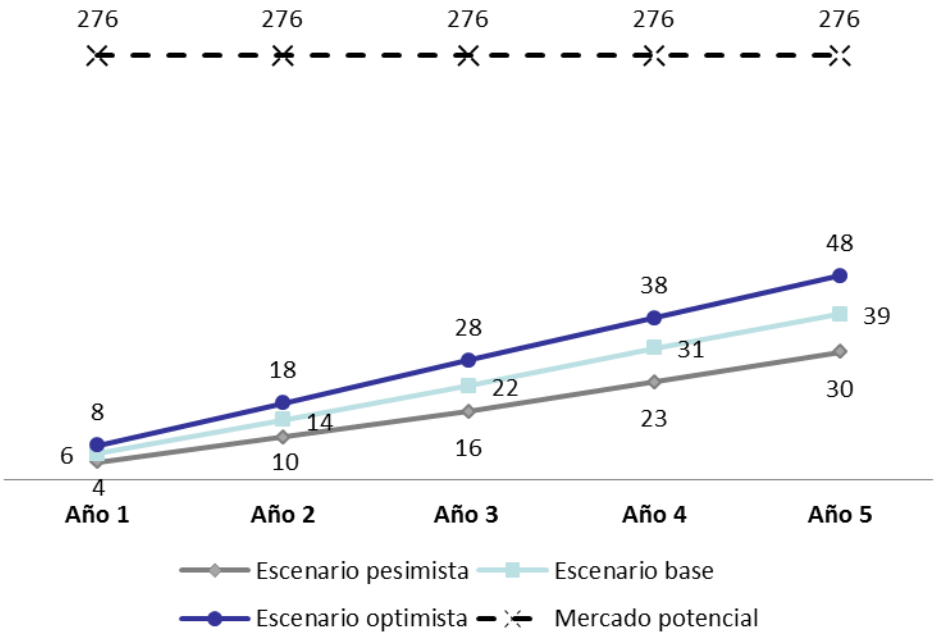
Detalle hipótesis empleadas

- 2 personas con dedicación completa
- 3 escenarios diferentes, en función del número de clientes a captar cada año

Venta al año por comercial	Año				
	1	2	3	4	5
Pesimista	2	3	3	4	4
Base	3	4	4	5	5
Optimista	4	5	5	6	6

- **Ratio de churn** del 25% a los 3 años desde la contratación de Aquasfera
- Para el cálculo del modelo económico contratos de complejidad media
- Inversión inicial desarrollo Aquasfera: 135.000€
- Inflación: 2%
- WACC: 10,5%

Evolución del número de contratos por año y escenario



% cuota de mercado por año y escenario					
Pesimista	1,4%	3,6%	5,8%	8,3%	10,9%
Base	2,2%	5,1%	8,0%	11,2%	[illegible]
Optimista	2,9%	6,5%	10,1%	13,8%	[illegible]

Ejemplo ilustrativo

Plan de ventas: Dimensionamiento

Ejemplo: Gestión del ciclo urbano

Equipo previsto para atender al mercado

Actividad comercial (*)

1 FTE

4 visitas/semana → **160** visitas/año

MUNICIPIOS

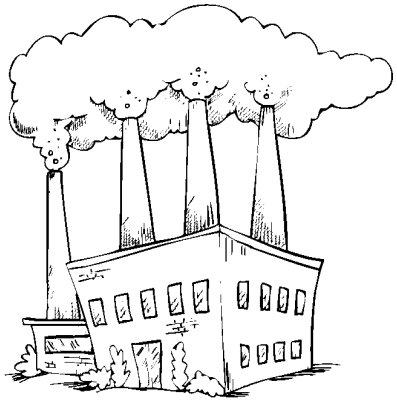
- Mínimo de **1** visitas municipio/año
- Municipios Interesados → **5** visitas adicionales/año
- Suponemos que el **10%** de los municipios se interesarán

Necesidad de Recursos (Fase I + Fase II)

	Nº municipios	Nº visitas/año	FrontOffice (FTE)	BackOffice (FTE)
Centro-Norte-Baleares	182	273	1,7	
Madrid	77	116	0,7	
C. Valenciana y Extremadura	21	32	0,2	
Murcia	0			
Cataluña	27	44	0,3	
Aguas de Barcelona	2			
Andalucía	137	206	1,3	
Canarias	23	35	0,2	
	469 municipios	**706** visitas/año	**4,4** FTE	**5** FTE

Plan de operaciones

- **Mapa de procesos**
  - Dibujar un “mapa” con los principales procesos “clave” para prestar el servicio
  - Estos procesos ya existen en Agbar? , hay que adaptarlos?, quién los va a ejecutar?
- **Recursos:**
  - Implicación áreas de la empresa en los procesos
  - Subcontrataciones (temporales, “permanentes”)
  - Localización de las operaciones
- **Principales inversiones necesarias**
- **Capacidad de producción futura, flexibilidad**
- **Planificación temporal, según hitos**



Modelo de operaciones

Ejemplo: AquaCiS

Modelo General

- Actuación como fabricante de Software, realizando las actualizaciones, desarrollos y mantenimientos, tanto correctivos como evolutivos correspondientes y facturándolo en forma de licencias y mantenimiento.
- Prestación de servicios de implantación para ventas internas.
- Alianza con partners integradores para la implantación en las ventas externas (con algunas excepciones).

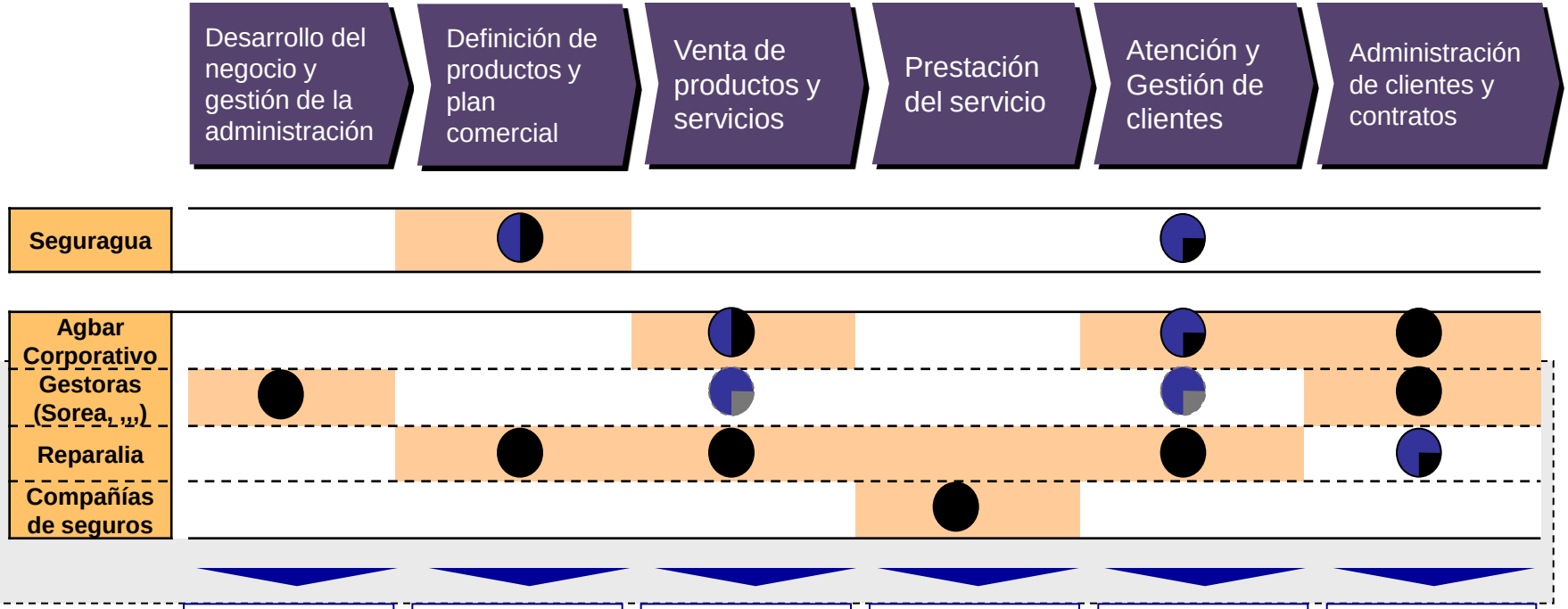
Anuncio Concurso → *Adjudicación*

Búsqueda Activa de Oportunidades	Preparación y presentación de la Oferta	Proyectos de Implantación y Desarrollo	Mantenimiento y Soporte
Recursos Services Partners Integradores Territorio	Recursos Services: • RRHH • Jurídico • Finanzas • Sistemas • etc. Partners Integr. *(si aplica)*	Recursos Services Personal Subcontratado Partners Integr. *(si aplica)*	Recursos Services Personal Subcontratado Partners Integr. *(la parte que aplique)*
Para conseguir el plan de ventas propuesto es necesario desarrollar alianzas comerciales con Partners, así como disponer de los recursos necesarios para la venta directa, realización de demos, etc.	Necesarios recursos para la coordinación y el Control de la Documentación y Plan de Trabajo para las Licitaciones.	Para asegurar el delivery de la demanda prevista de proyectos es necesario potenciar alianzas con partners integradores	

Ejemplo ilustrativo

Modelo de operaciones

Ejemplo: Producto Seguragua



- Las gestoras realizarán las gestiones necesarias para la autorización de la administración competente

- Reparlia diseña el marketing, pero las creatividades deben contar con el VºBº de Agbar: marketing y jurídico.
- Seguragua coordina el lanzamiento de campañas

- Utilización de la capacidad de venta de Reparalia (inbound, outbound y mailings)
- Desarrollo de ventas a a través de canales de Agbar *(centros, alta de suministro, call-center,…)*

- La prestación del servicio lo realizan las compañías de seguros

- La contratación de productos se realiza mediante los procesos y sistemas de Reparalia
- Atención basada en plataforma de Reparaliae
- La gestión de clientes se realiza en sistemas de Reaparalia

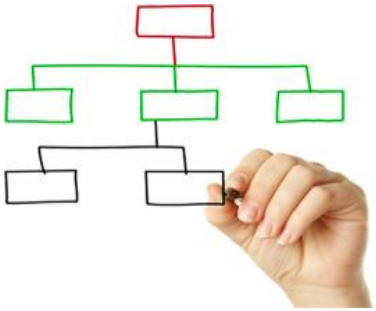
La facturación en un futuro se realizará en la factura del agua (Bill-on-Bill) Actualmente lo factura Reparalia.

- Se utilizan los sistemas y procesos corporati (contabilid finanzas, …)

Ejemplo ilustrativo

Plan de organización y RRHH

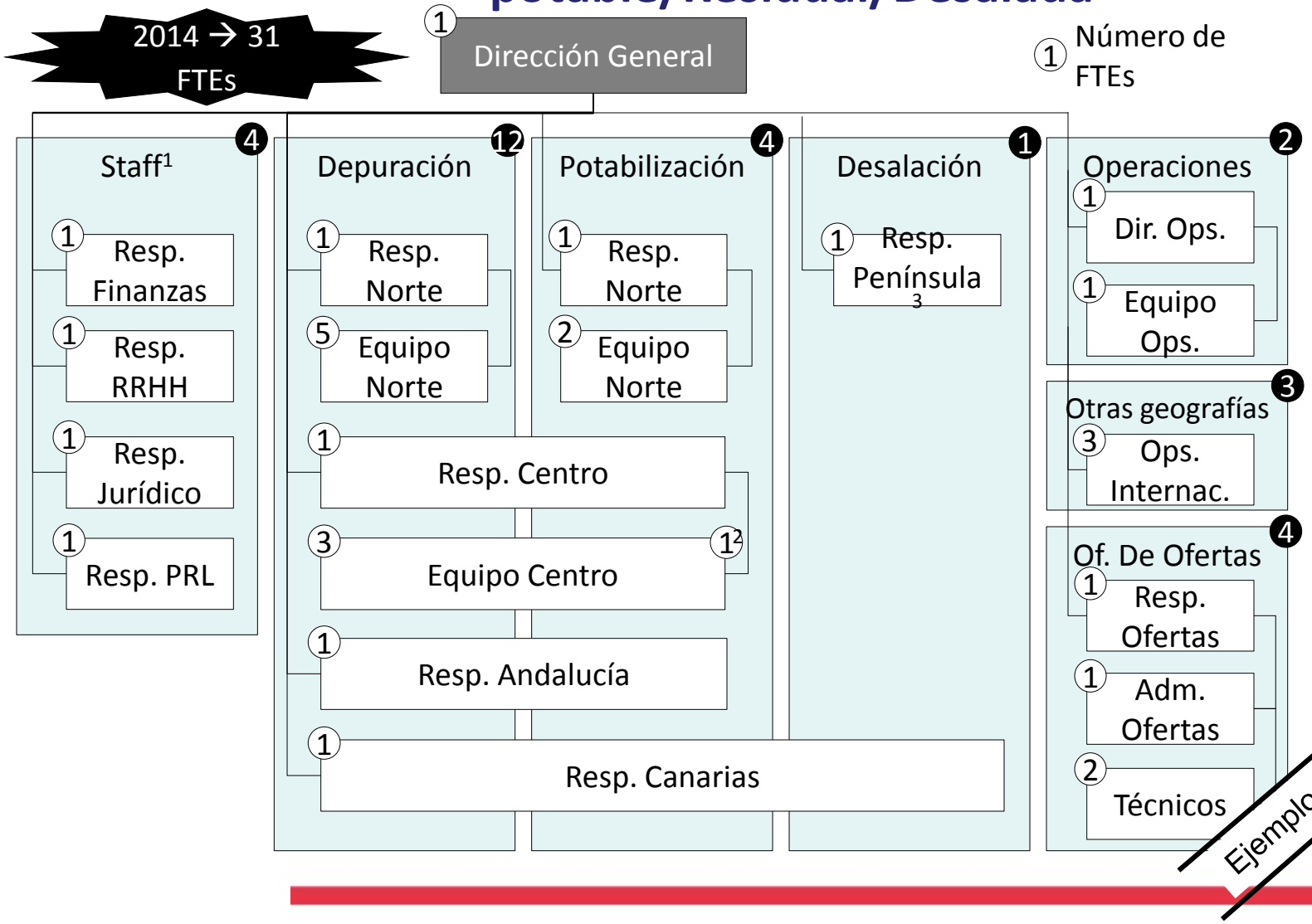
- **Estructura organizativa**
  - Mapa de unidades de organizativas directamente implicadas en el P/S
  - Dimensionamiento necesario, evolución
- **Descripción de principales funciones y puestos de trabajo**
  - Indicar aquellas nuevas posiciones y funciones
- **Aspectos clave de RRHH**
  - Perfiles a contratar en el tiempo
  - Posibles políticas específicas de compensación
  - Necesidades de formación en puestos clave
- **Órganos de Gobierno**
  - Comités de seguimiento, dirección, etc.



AQUALOGY
Where Water Lives

Plan de organización y recursos humanos

Ejemplo: Solución Tratam. Agua potable/Residual/Desalada



Plan de Alianzas y red de colaboradores

- **Por qué:**
  - Incrementar los resultados
  - Reducir riesgos
  - Adquirir recursos necesarios
  - Integrar la cadena de valor
  - Aprender
- **Tipos de alianzas**
  - Alianzas estratégicas con No-Competidores
  - Alianzas estratégicas con Competidores
  - Joint-Ventures para desarrollar nuevos negocios
  - Relaciones estratégicas cliente-proveedor

Aspecto clave: Definir bien la estrategia de salida en una alianza (p.e. mediante hitos a cumplir)

AQUALOGY
Where Water Lives

Plan de Alianzas y red de colaboradores

Ejemplos en portfolio de Agbar

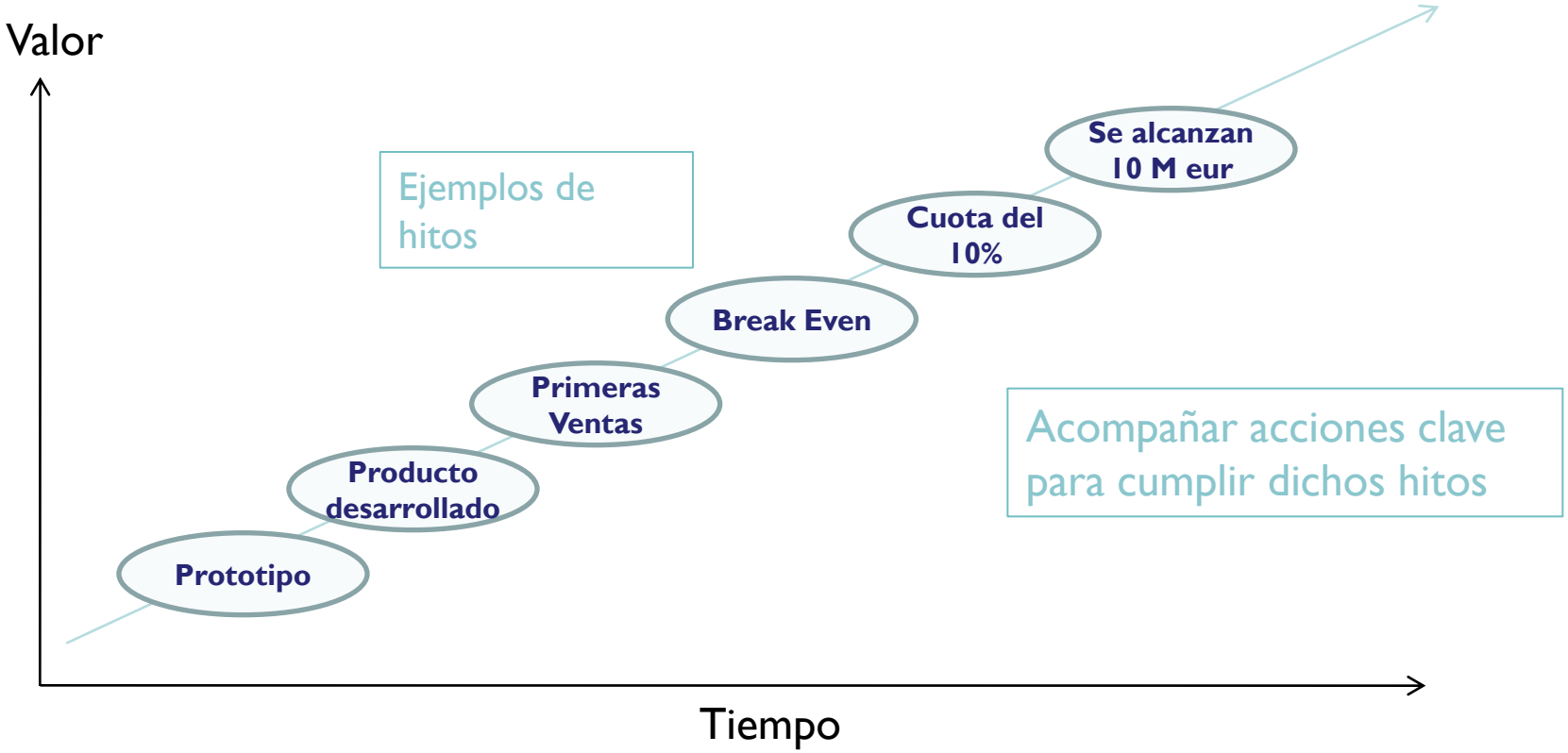
Producto	Partner	Tipo	Valor
Seguragua	Reparalia	Joint Venture	Operación y mercado
Masters y Postgrados	UPC, UPM	Alianza estratégica	Imagen Logística y canales
Trat. Potable, Residual, Desal.	Degrémont	Alianza estratégica	Capacidad Mercado
Ice Pigging	Varios socios para licenciamiento	Alianza estratégica o JV	Canal de Distribución
AquaCis	Varios integradores	Alianza estratégica	Presencia internacional Capacidad de integración
…	…	…	…

El desarrollo de estos negocios sería imposible o muy difícil sin la aportaci
estas alianzas

Ejemplo ilustrativo

Plan de crecimiento

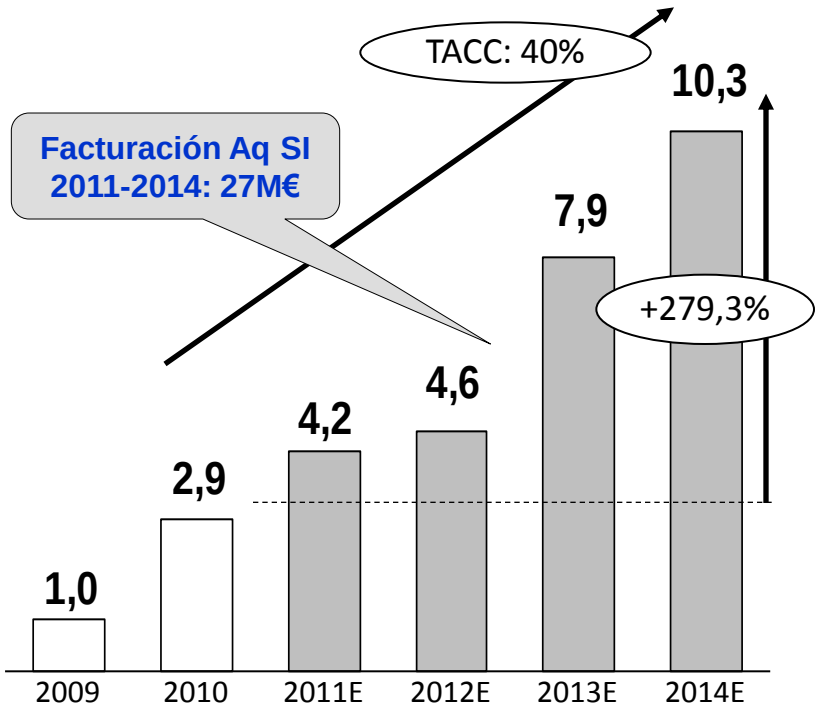
- **Indicar principales hitos (en el tiempo), que van desarrollando el plan de negocio**



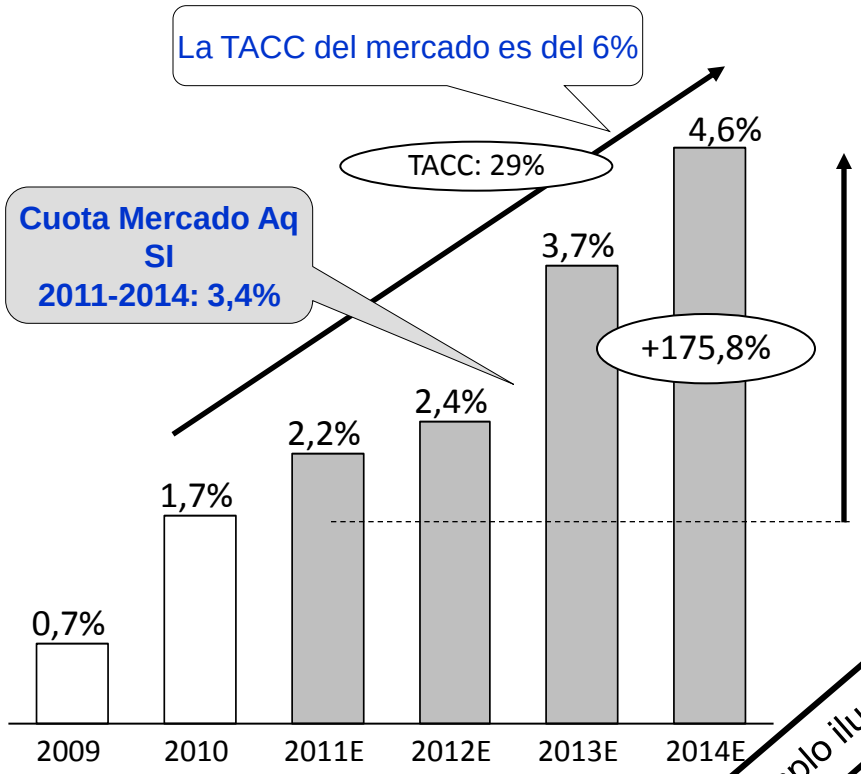
Ejemplo: Solución Aguas Industriales (I)

Prevemos un crecimiento medio anual del 40% hasta alcanzar 11 Mio€ de facturación en 2014 (cuota de mercado 4,8%)

Facturación Aquagest SI
(Evolución Mio€ 2009 -2014))



Cuota de mercado de Aquagest SI
(Evolución % 2009 -2014))



Ejemplo ilustrativo

Ejemplo: Solución Aguas Industriales (II)

… por lo que será necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

1	**Incrementar plantilla de personal técnico**	• Dotar a la organización de Aquagest Soluciones Industriales del equipo necesario , altamente especializado en el sector industrial, para acometer los proyectos ligados al plan de facturación. Plantilla 2011: 9 técnicos Plantilla 2014: 25 técnicos
2	**Establecer acuerdos tecnológicos**	• Realizar acuerdos estratégicos con compañías para tener como exclusiva en Iberia la comercialización de tecnologías y/o procesos de determinados tratamientos de agua no generalistas
3	**Adquirir patentes (M&A)**	• Adquirir patentes de tecnologías especificas para el tratamiento de aguas industriales de mercados con poca competencia, vía la adquisición de compañías.
4	**Establecer acuerdos con proveedores clave**	• Realizar acuerdos marco con proveedores de productos y/o servicios para optimizar los acuerdos de negociación (en ofertas técnicas), unir proveedores y obtener ventajas adicionales en el precio

Ejemplo ilustrativo

Plan económico-financiero

1. **Principales hipótesis de los cálculo**
2. **Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG):**

Ingresos

- Varios años (5)
- Vistas por: venta interna/ext., producto, mercado
- Crecimiento en %

Gastos:

- Gastos one-shot vs gastos recurrentes
- Naturalezas de gasto
- Gastos directos vs indirectos

EBITDA, EBIT

Inversiones y amortizaciones

Cash Flow

TIR, Pay Back y VAN

En caso de dudas, las áreas financieras son nuestros aliados!

Aspecto clave: Realizar la cuenta de PyG para "tu" empresa, pero también ver la "foto" Agbar y la de tus partners.

Ejemplo hipótesis: AquaCis

Hipótesis Generales para la Estimación de las Ventas

- ✓ Se consideran sólo empresas objetivo aquellas con más de 3.000 clientes.
- ✓ El ratio de conversión usuarios clientes utilizado es de 2 para España y UK; y de 5 para Brasil.
- ✓ En ventas externas se consideran para 2011 las oportunidades reales y para 2012 en adelante, los siguientes supuestos:

	Renov.	Capturabilidad		
		2012	2013	2014
Nacional Pequeñas	7%	10%	11%	12%
Nacional Medianas	12%	20%	25%	35%
Nacional Grandes	10%	15%	18%	22%
Internacional	10%	3%	5%	7%

- ✓ Adicionalmente se Consideran los proyectos de ventas internas: Chile, Zaragoza, Aguas de Barcelona, Saltillo y Acuacar.

Hipótesis de Ingresos y Gastos

	2011	2012	2013	2014	Margen bruto
Importe licencias (EUR/Cliente)	0,9				90%
Importe mantenimiento	22% importe licencias				30%
Importe Total del Servicio (EUR/Cliente)	7,1				-
- % ingreso del partner (V. Externas)	50%	60%	65%	85%	-
- Ingreso Agbar Servicios (V. Externas)	3,55	2,84	2,485	1,065	20%
- Ingreso Agbar Servicios (V. Internas)	7,1				20%*
Costes de Estructura sobre Facturación	7%				-

(*) En el caso de Zaragoza se considera que no hay margen

Ejemplo ilustrativo

AQUALOGY
Where Water Lives

Plan económico-financiero

Ejemplo: Producto Seguragua

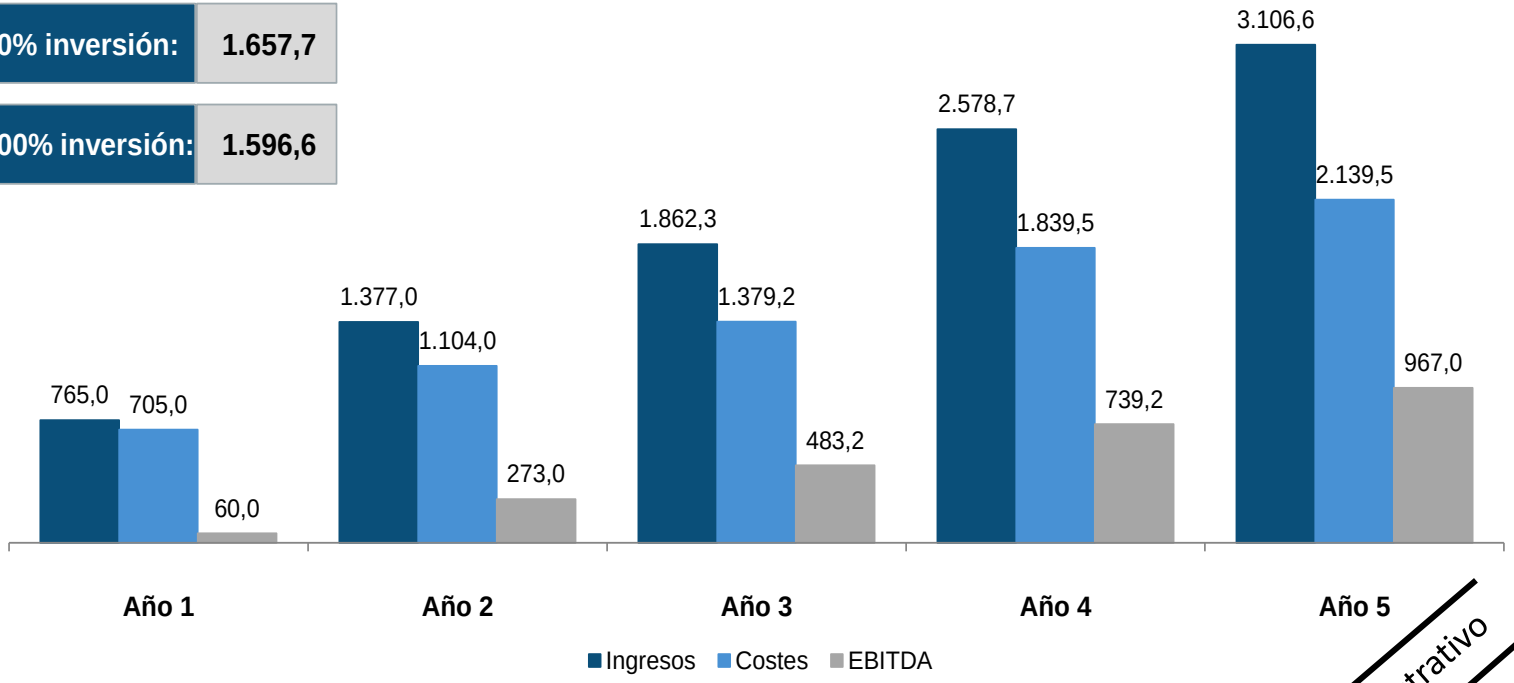
	2011	2012	2013	2014	2015
REVENUES	**861,053 €**	**2,988,514 €**	**9,236,302 €**	**16,530,738 €**	**20,851,340 €**
Growth	n.a.	247%	209%	79%	26%
Maintenance contracts	**558,584 €**	**1,936,801 €**	**5,985,876 €**	**10,673,047 €**	**13,438,789 €**
1. Communities > 10 residents	**377,884 €**	**1,297,654 €**	**4,010,528 €**	**6,886,077 €**	**8,512,843 €**
Nº of customers (Uts.)	487	1,639	4,965	8,358	10,130
2. Communities from 4 to 9 residents	**164,431 €**	**564,655 €**	**1,745,122 €**	**2,996,374 €**	**3,704,237 €**
Nº of customers (Uts.)	374	1,258	3,810	6,414	7,774
3. Water network operators	**16,269 €**	**74,492 €**	**230,226 €**	**790,596 €**	**1,221,708 €**
Plumbing and network works	**302,469 €**	**1,051,714 €**	**3,250,427 €**	**5,857,691 €**	**7,412,551 €**
1. Communities > 10 residents	**207,150 €**	**711,354 €**	**2,198,512 €**	**3,774,845 €**	**4,666,614 €**
2. Communities from 4 to 9 residents	**83,930 €**	**288,215 €**	**890,757 €**	**1,529,429 €**	**1,890,741 €**
3. Water network operators	**11,389 €**	**52,145 €**	**161,158 €**	**553,417 €**	**855,196 €**
Operations	546,547 €	1,886,620 €	5,830,788 €	10,218,995 €	12,761,410 €
Commissions	86,105 €	298,851 €	923,630 €	1,653,074 €	2,085,134 €
Marketing	100,000 €	100,000 €	150,000 €	200,000 €	200,000 €
IT	100,000 €	280,000 €	50,000 €	50,000 €	50,000 €
Structure	58,121 €	201,725 €	623,450 €	1,115,825 €	1,407,465 €
EBITDA	**-29,721 €**	**221,318 €**	**1,658,433 €**	**3,292,844 €**	**4,347,331 €**
% o/Revenues	-3.45%	7.41%	17.96%	19.92%	20.85%

Ejemplo ilustrativo

Ejemplo: Aquasfera

Detalle de la evolución de ingresos y costes acumulados por contrato (años 1 a 5) (miles de €)

VAN 50% inversión:	1.657,7
VAN 100% inversión:	1.596,6



Ejemplo ilustrativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número contratos	6	14	22	31	39
% EBITDA s/ ingresos	7,8%	19,8%	25,9%	28,7%	31,1%

Análisis de riesgos (I)

- **Identificar principales riesgos (5 aprox.) para el cumplimiento del BP**
- **Qué puede hacer fracasar tu negocio:**
  - Tecnología
  - Respuesta del mercado
  - Partners
  - Financiación
  - Regulación
  - Medioambiente
  - Factores humanos …
- **Acciones mitigadoras para cada riesgo:**
  - Acciones "razonables" para disminuir el riesgo (probabilidad o impacto)

Análisis de riesgos (II)

- **Algunas estrategias generales:**
  - Empezar paso a paso
  - Prototipado
  - Convertir costes fijos en variables
  - Financiar por etapas, gestión de hitos
  - Organización y procesos flexibles
  - Definir estrategia de salida, escenarios

AQUALOGY
Where Water Lives

Análisis de riesgos

Ejemplo: AquaCis

	Impacto	Probabilidad	Acciones para mitigarlo
1.Entrada de un nuevo competidor en el mercado / haber subestimado los fabricantes locales	Alto	Media	- Diferenciación del producto - Imagen de marca
2.Aparición de una nueva tecnología	Alto	Media	- Inversión en I + D
3.Guerra de Precios por parte de los competidores	Alto	Media	- Diferenciación del producto - Imagen de marca
4.Dependencia de los Partners para la comercialización de la herramienta	Alto	Media	- Motivación vía obtención de buenos márgenes en caso de cumplimiento de los objetivos de - venta establecidos (mayor margen si se cumplen los objetivos de venta del país). Motivación vía zona de distribución en semi-exclusiva.
5. No cumplimiento de expectativas del producto por parte de los clientes	Alto	Baja	- Obtención de feedbacks de opinión/evaluación del producto - Inversión en I+D para desarrollo de mejoras continuas en base a opiniones de los clientes.
6. Riesgo de pérdida de imagen de marca AquaCIS por mala entrega e implantación por parte del Partner	Medio	Media	- Mayor control de la satisfacción del cliente en los proyectos de implantación. - Obtención de feedbacks de opinión/evaluación del producto

Ejemplo ilustrativo

Aspectos jurídicos

- **Principales aspectos legales o jurídicos para el desarrollo del BP. P.e.:**
  - Forma jurídica o estructura societaria específicos
  - Propiedad intelectual
  - Modelos de contratación?: clientes y proveedores
  - Acuerdos con partners
  - Temas laborales
  - Protección de datos (LOPD)

Más aliados internos: la Dir. de Servicios Jurídicos!

Aspecto clave: Prestar atención a la legislación específica de cada país, que puede invalidar o alterar muchas de las hipótesis de negocio del BP

El resumen ejecutivo

- **2-3 páginas**
- **Lenguaje sencillo**
- **Incluye puntos clave de:**
  - Producto/Servicio
  - Mercado
  - Competencia
  - Marketing estratégico (pricing, canales)
  - Hitos de crecimiento
  - Indicadores clave de rendimiento: cuotas, ingresos, márgenes…

AQUALOGY
Where Water Lives

El resumen ejecutivo

Ejemplo: Solución Secado Térmico de Fangos

1 Idea de negocio y factores de éxito

Secado de fangos como etapa de reducción del contenido en agua de los fangos, con el fin de mejorar sus posibilidades de gestión: valorización energética (combustión en cementera, gasificación del fango para producción de syn-gas para la generación de energía eléctrica,...) y otros. El sistema STC ofrece los siguientes beneficios / aspectos innovadores: aprovechamiento energético, robustez, sencillez y seguridad de operación, así como referencias y reconocimiento marca.

2 Estudio del mercado

	IBERIA	CHILE	BRASIL	CO/CU/MX	ME/NA	UK	USA
Mercado obj (M€)	120	48	160	80	80	60	300
Cuota objetivo	13,75	0	0	5	5	38	TBD
Posicionamiento	6,8 / 6,1		Resto geografías: 6,8 sobre media 6,0 - min 4,3 max 7,6				

3 Análisis de la competencia

Principales competidores: Siemens, Andritz, Seghers, Vomm, Innoplana, Klein, Huber
Puntos fuertes competencia: red de ventas alianzas - precio en algunos casos
Puntos débiles competencia: calidad, precio, prestigio

4 Modelo de comercialización

Canal de venta principal: venta directa a cliente integrador de la solución (EXTERNO y/o INTERNO).
En caso de venta INTERNO, posibilidad de que este incorpore el negocio BOT y/o operación.
El canal de venta debe ser en esta solución debe ser una figura flexible que permita optimizar la venta de la solución

5 Plan de crecimiento

Alianzas estratégicas a desarrollar: TR – socios locales y sinergias con industrias cementeras, UK – alianzas estratégicas con los principales actores del mercado, USA – Búsqueda de alianzas estratégicas con las ingenierías de proyecto y/o integradores del mercado. Alianzas amplias con procesos de gasificación de fangos

6 Plan económico - financiero

	2011	2012	2013	2014
Ingresos previstos: m€	3.173,0	9.925,0	16.660,0	19.645,0
Margen: (%)	13	18	20	22

7 Recursos

Necesidad de incremento del personal técnico-comercial de STC (2011: +1 , 2012: +2, 2013: +1)
Necesidades de crecimiento adicional de estructura cuando se alcancen los 8 M€/año de facturación prevista, y modificación de la estructura organizativa cuando se alcance los 10 M€/año de facturación prev.

Ejemplo ilustrativo

AQUALOGY
Where Water Lives

Conclusiones y recomendaciones

- **Seguir un orden e identificar lo importante**
- **Claridad y capacidad de comunicar**
- **Elaborar de manera progresiva, contrastar**
- **El BP es un trabajo en equipo**
- **Exige revisiones periódicas**

!El BP requiere esfuerzo pero compensa!

Ejemplo de BP regadío
1. Introducción

Objetivos:

- Generar estructuras eficientes y procedimientos de trabajo inteligentes, que haciendo uso de los recursos tecnológicos de Aqualogy y de la experiencia con objeto de alcanzar un nivel de excelencia en la prestación de nuestros servicios, con los menores costes posibles.
- Elaboración un Plan de Negocio para España, basado en el estado actual del precio del agua y las necesidades de cada zona regable.
- Marcar la estrategia de comercialización y desarrollo de todas las soluciones y servicios relacionados con el Regadío.
- Configurar la estructura organizativa necesaria
- Detectar soluciones o productos que puedan ser demandados en el futuro y que deban formar parte de los actuales programas internos de Innovación de Agbar.

Esta oferta de soluciones integrales al servicio del Regadío se comercializará bajo la marca ***"AQUALOGY"***, en tanto que marca global de soluciones integradas del agua.

2. Idea de Negocio

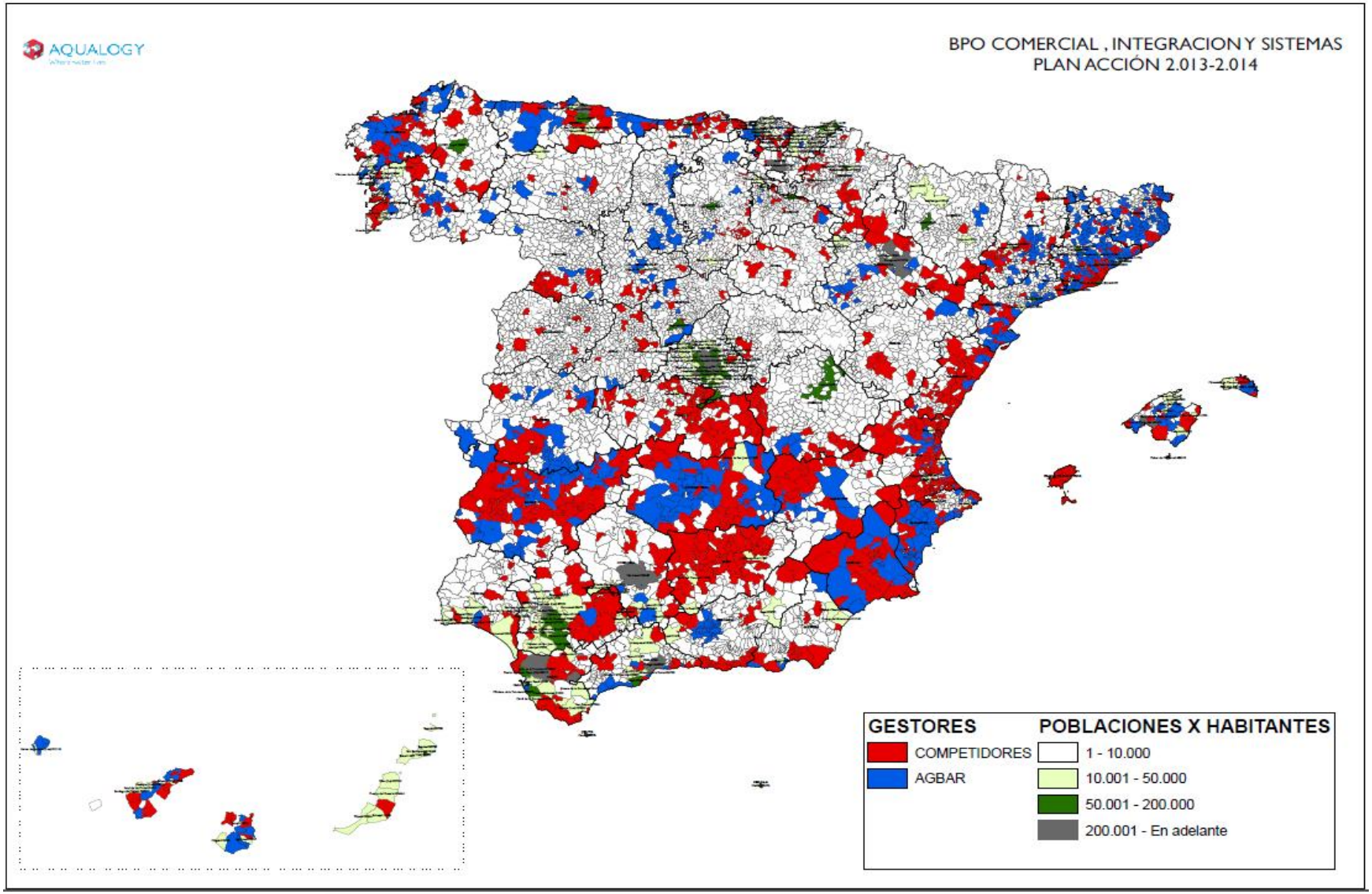
- Necesidad por la transformación del sector del regadío. Redes a presión, tecnológicamente muy avanzadas y altos consumos energéticos.
- Semejanza a las de un abastecimiento del CIA.
- Apalancamiento en la marca AGBAR-AQUALOGY:
    - Conocimiento y experiencia en el sector agua de más de 145 años.
    - Amplia capilaridad de la red territorial.
    - Sinergias operativas que provocan una optimización de los costes.
    - Y debe ser capaz de responder a los siguientes objetivos:
    - Ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades reales de los clientes.
    - Alcanzar la posición dominante en el sector del regadío.
    - Contribuir a la estrategia AQUALOGY 50/50 aportando el beneficio necesario.

La idea “Enfoque global e integrador”, la extensión y diversidad de la red territorial de AQUALOGY y de AGBAR permite prestar los servicios con cercanía, proximidad y adaptados a las necesidades bajo una visión global, generando gran confianza en el cliente, por lo que se pueden ofrecer “Soluciones Globales de Aplicación Local”.

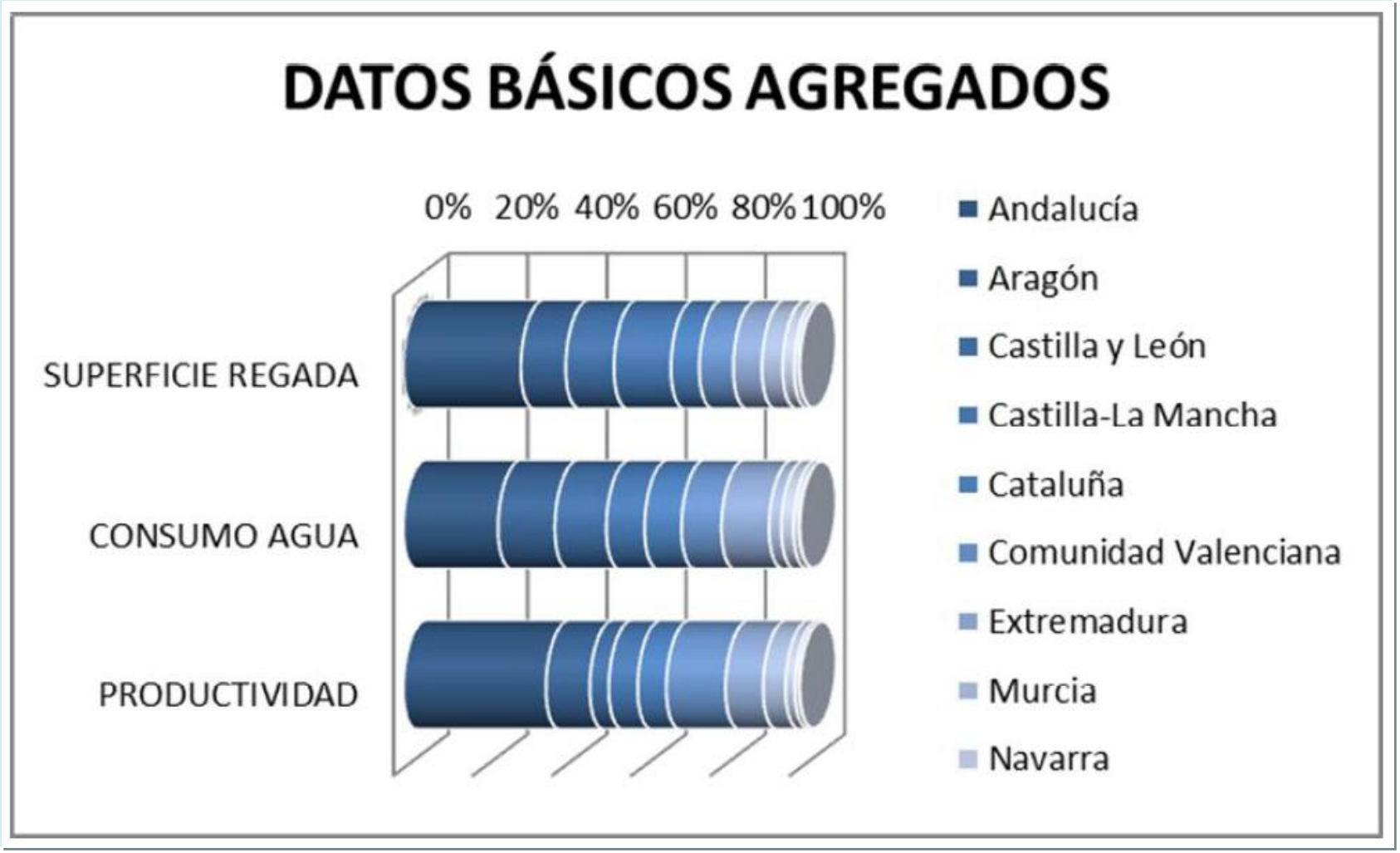
Es por ello que se marcan como claves de éxito:

- ***AQUALOGY. Soluciones Integrales para Regadío.***
- ***145 años de Experiencia a su Servicio.***
- ***Un Enfoque Global e Integrador aplicado a una Solución Local.***

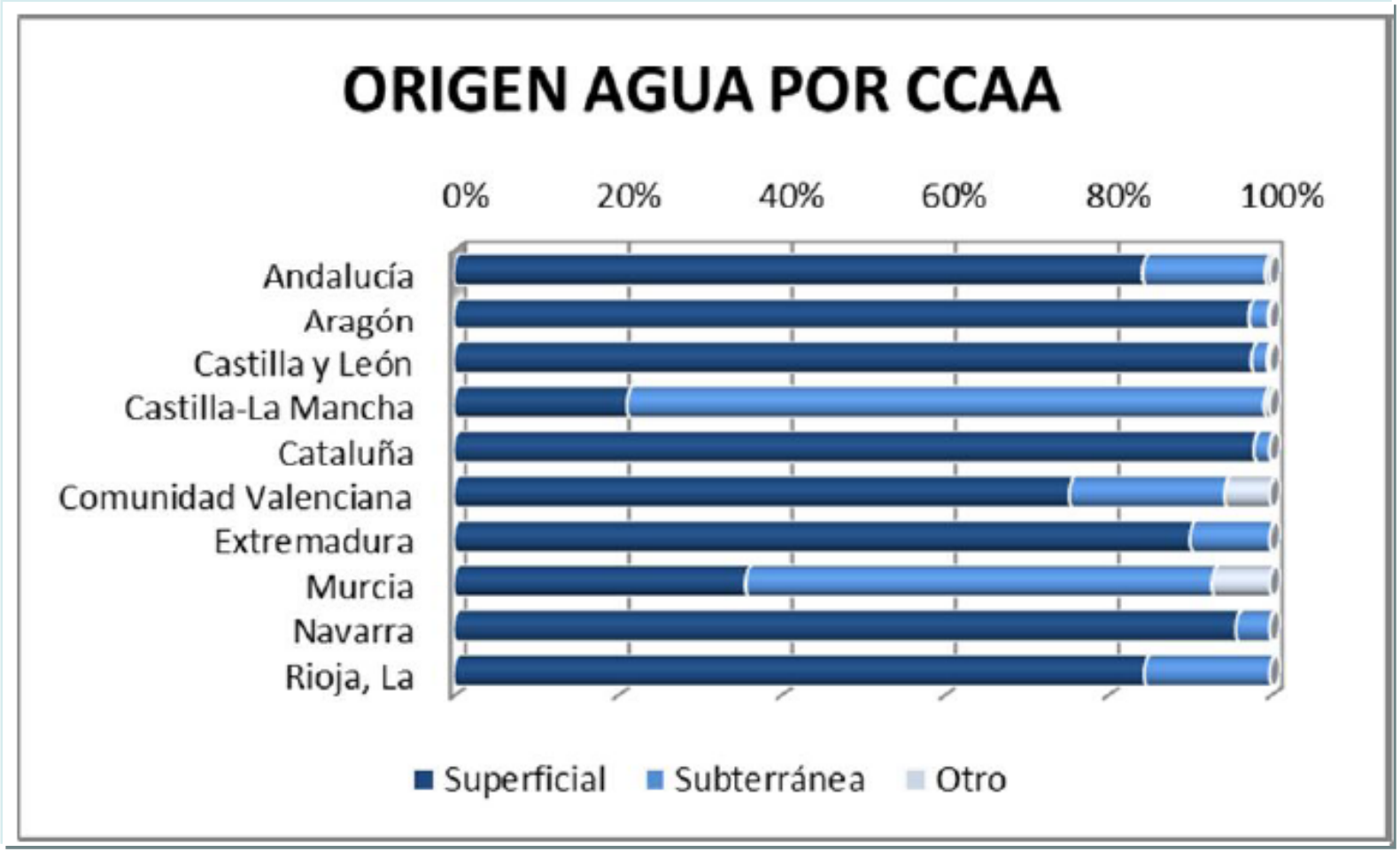
2. Idea de Negocio



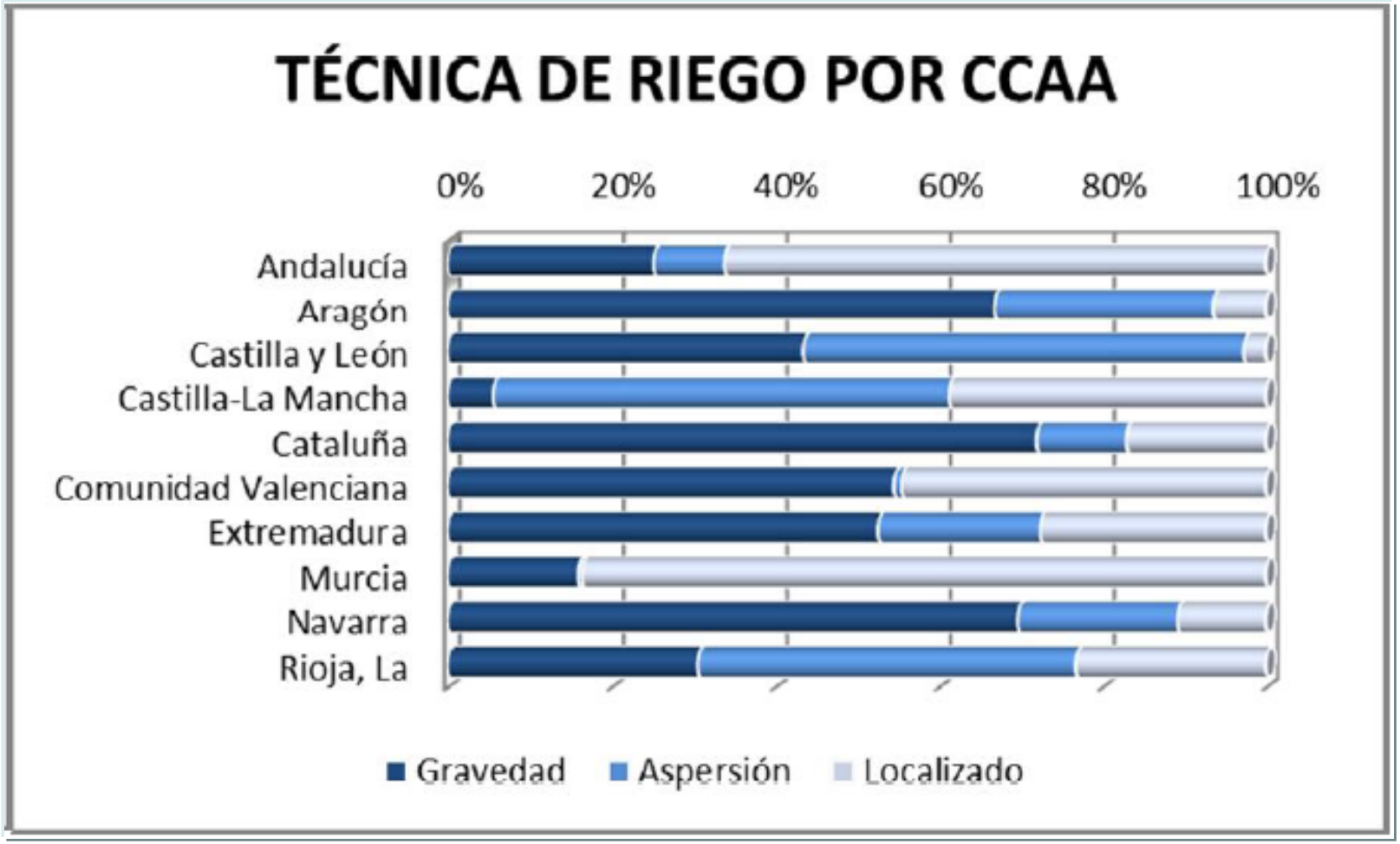
3. Análisis del mercado



3. Análisis del mercado



3. Análisis del mercado



3. Análisis del mercado

- **Dependencia Energética**. Un espectacular aumento del consumo energético que se estima en un 282% (Camacho, 2012). Provocado por unos aumentos tarifarios de un 567% en el termino de potencia y un 15% en el de energía según Ederra y Murugarren (2010).
- **Infraestructuras inadecuadas al uso**. Redes diseñadas para riego a demanda por lo que el factor energético aún cobra mayor relevancia.
- **Problemas de Gestión de Nuevas Infraestructuras**. Incapacidad técnica para operar, mantener y gestionar las nuevas redes con el personal existente así cómo el total aprovechamiento de las TICs puestas a disposición.

3. Análisis del mercado

SOCIEDADES AUTONOMICAS

sarga

INTIA
Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias

regsa

COMUNIDADES DE REGANTES APROX. 8.000 UD

ASOCIACIONES COMUNIDADES DE REGANTES

FENACORE

FERAGUA
Asociación de Comunidades de Regantes de Andalucía

FECOREVA
FEDERACIÓN DE COMUNIDADES DE REGANTES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

FEDERACIÓN DE COMUNIDADES DE REGANTES

SOCIEDADES ESTATALES DEL AGUA

acuaNorte

acuaSur

acuaMed

acuaEbro

CONFEDERACIONES HIDROGRÁFICAS

SOCIEDADES ESTATALES DE INFRAESTRUCTURAS DEL AGUA

Tragsa Grupo

seiasa

CONSEJERÍAS

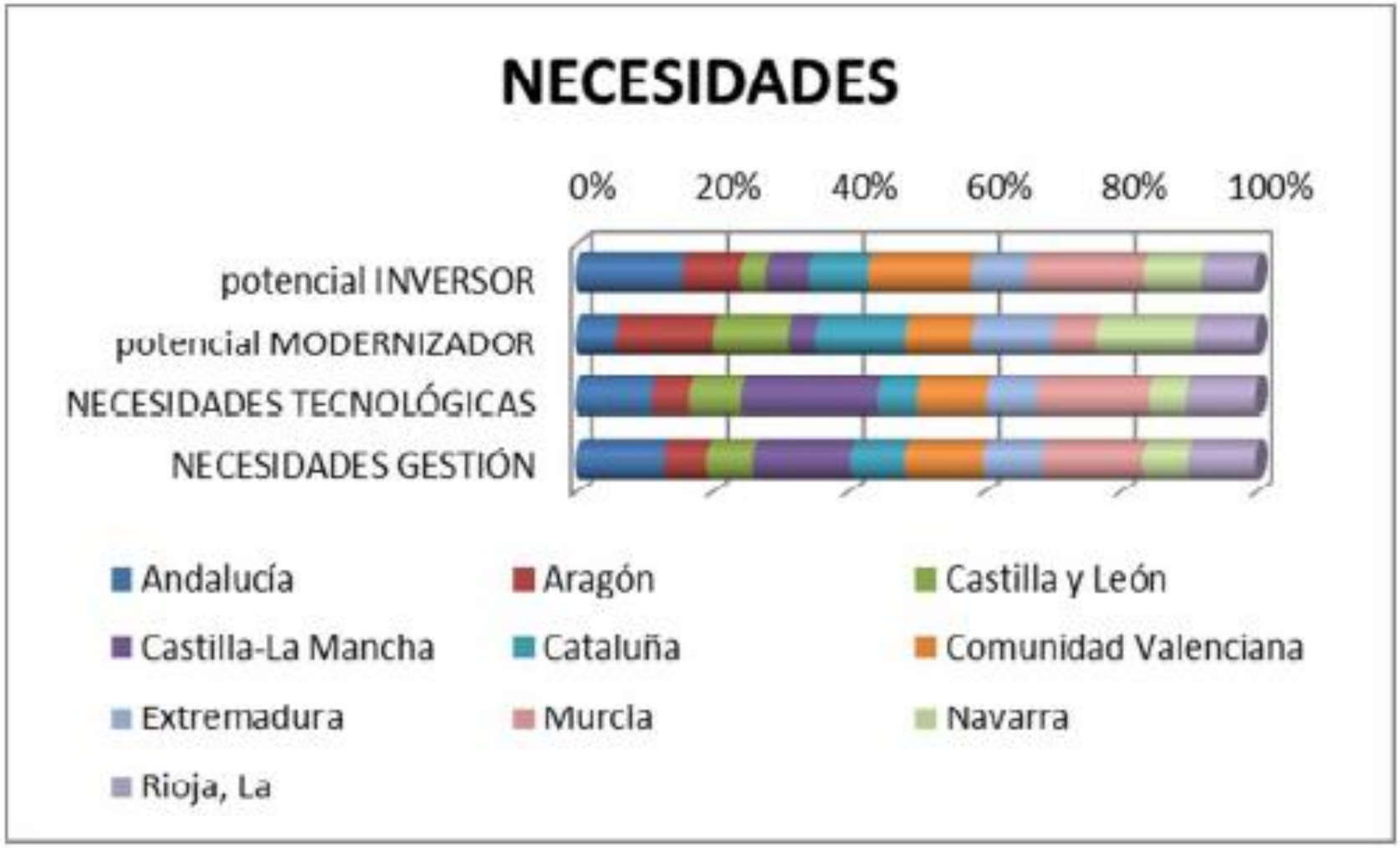
GOBIERNO DE ARAGON

Región de Murcia
Consejería de Agricultura y Agua

Generalitat de Catalunya
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural

Gobierno de Navarra

3. Análisis del mercado



3. Análisis del mercado

	Superficie Regada (ha)	Consumo de Agua (m3)·1000	MERCADO GESTION €·1000	MERCADO MODERNIZACIÓN €·1000	CARTERA GESTIÓN €·1000	CARTERA TECNOLOGIA €·1000	CARTERA INGENIERIA €·1000	CARTERA CONSTRUCCIÓN €·1000
Andalucía	1.004.064	4.191.876	223.223	717.667	48.737	10.002	6.342	44.831
Aragón	383.620	2.514.418	36.668	649.305	3.869	4.339	1.568	33.673
Castilla y León	412.991	2.273.467	33.428	544.594	3.793	3.355	1.335	24.559
Castilla-La Mancha	486.582	1.691.623	110.716	235.639	26.550	5.422	4.478	11.679
Cataluña	241.822	1.635.779	22.409	379.020	3.000	2.561	942	19.681
Comunidad Valenciana	291.103	1.764.793	101.870	337.383	19.637	4.387	2.682	20.850
Extremadura	243.662	2.112.621	58.569	346.697	8.546	2.914	1.450	17.853
Murcia	177.733	536.455	64.536	134.637	15.930	3.001	2.293	8.730
Navarra	97.033	528.051	8.834	167.998	985	1.112	397	8.692
Rioja, La	47.641	282.537	9.098	49.885	1.496	469	260	2.547
TOTAL	**3.473.474**	**17.851.961**	**691.888**	**3.562.826**	**132.543**	**37.562**	**21.748**	**193.096**

4. Descripción de los servicios

GESTION

GESTIÓN INTEGRAL DEL REGADÍO
INGENIERÍA
CONSTRUCCIÓN
TECNOLOGÍAS

- Explotación y Operación del sistema
- Mantenimiento de la infraestructura
- Gestión Energética
- Gestión de Clientes
- Asesoría Técnica
- Orientación al Regante
- Consultoría en Actuaciones
- Formación
- Creación de zonas regables
- Limpiezas de Balsas
- Mejora de la Productividad
- Innovación

TIPOLOGIA DE ACTUACIONES

INGENIERÍA

Redacción Proyectos técnicos de modernización de infraestructura de regadío.

Estudios de viabilidad.
Anteproyectos.
Proyectos constructivos.
Planificación de las actuaciones.
Tramitación.
Control de la calidad de la ejecución de las obras.
Resolución de indefiniciones en la ejecución de las obras.
Control presupuestario de la ejecución de las obras.
Asistencia a la tramitación administrativa.

CONSTRUCCIÓN

Ejecución de proyectos constructivos (obra) de infraestructura de regadío.

Ejecutar la solución según la definición del proyecto constructivo.
Proponer soluciones técnicas y bien definidas ante posibles modificados.
Económicamente adaptado a la necesidad y capacidad.
Proposición de soluciones energética e hidráulicamente eficientes.
La ejecución de la obra facilite las tareas de explotación y mantenimiento futuras.
Cadena de Suministro:Venta material de obra para Riego Ej: Tragsa

- ESTACIONES DE BOMBEO Y NUEVAS CAPTACIONES
- PLANIFICACIÓN DE RIEGOS
- GRANDES TRANSPORTES DE AGUA
- BALSAS DE REGULACIÓN
- CADENA DE SUMINISTRO
- SISTEMAS DE FILTRACIÓN
- ESTUDIOS MEJORA CALIDAD DEL AGUA DE RIEGO
- EDAFOLOGÍA Y NECESIDADES DE AGUA
- REDES DE DISTRIBUCIÓN Y DRENAJE

TECNOLOGÍAS

Telecontrol de redes de riego.

Diseño e implantación de proyectos integrales de automatización.
Diseño e implantación de telecontrol de los elementos singulares adaptados (estaciones de bombeo, embalses, válvulas, etc.)
Diseño e implantación de telemedida en los sensores existentes en la infraestructura (contadores, caudalímetros, sensores de calidad del agua, ...).
Suministro de elementos hidráulicos de última generación testados.
Mantenimiento y gestión de los telecontroles y automatismos ya existentes en las comunidades de regantes.

Centro de Control

Diseño e implantación de Centros de Control Operativo.
Creación de Unidades de gestión con unos parámetros conocidos.
Separación clara de la red de transporte de la de distribución en la que se implantan los sectores de riego.
Identificación precisa de los puntos de suministro o hidrantes de cada parcela regable.
Instalaciones totalmente automatizadas; todos los elementos disponen de sus propias consignas de actuación.
Reducción de operaciones manuales simplificadas a actuaciones puntuales de mantenimiento.

- IRRIMATION
- REGCONTROL
- IMETER
- SECTEL
- WICAS
- HIDROMETEO

4.1. Análisis DAFO

INTERNO

Falta formación específica equipo comercial + Perfiles

Poco conocidos en España

Falta coordinación Tec./Merc.

Proveedor no local

Solucionado

Sin solucionar

En proceso

Poco competitivos en algunos productos

Precios no competitivos

Productos poco específicos

Dimensionamiento equipo (F.O., B.O., Del.)

Dedicación parcial

Coordinación interna

Falta de referencias en cliente similar

Desconocimiento de nuestra actividad (REFERENCIAS)

Acceso a financiación

EXTERNO

A

Mercado muy exigente (PRECIO) Fácil expulsión

Desconfianza CCRR

Autogestión CCRR

Desconfianza cliente (externalización)

Percepción riesgo Pérdida de poder por parte del cliente

Fuerte competencia muy consolidada (Ing, Constr, Telecontrol)

Mercado con mucha inercia (Resistencia al cambio)

Recorte de inversiones en modernización

F

Colaboración existente N. concesional y posibles Partners

Experiencias N. concesional interesantes para el cliente

Alta presencia negocio concesional

Buenas relaciones entres Adm. Hid. En N. concesional (Sur Occ.)

Centros de almacenamiento

Alto conocimiento de los modelos de explotación

Presencia territorial

Oferta integrada

Experiencia Prestigio y Garantía

O

Modernización Regadío

Problemática en arranque, puesta a pto y mto. (Falta de medios)

Mercado O&M no maduro

Los primeros en «ordenar» el mercado

O&M Obras SEIASA

Fidelidad y exponencialidad

Mercado gestionado direc. por el cliente

Baja tecnificación cliente

Aumento precio energía

IVA Reducido

Necesidades cliente cercanas a potable

4.1. Análisis Competencia

INGENIERÍA	_ Grandes ingenierías multidisciplinares: Ayesa, Inypsa, Censa, Auding, Typsa, Invall etc. _ Ingenierías de Operadoras: Acciona Ingeniería, etc _ Ingenierías locales multidisciplinares: Cingral, etc.
CONSTRUCCIÓN	_ Empresas Constructoras con gran experiencia en obra civil: Dragados, Acs, Ferrovial,Osepsa, Ceinsa, etc. _ Operadoras con departamento Construcción: Fcc(Aqualia), Acciona Infraestructuras, etc.
TECNOLOGÍAS	_ Empresas especializadas en Software: Abb, Batchline, Regaber, Macraut, etc. _ Empresas suministradoras de Hardware: Icr, Motorola, etc. _ Empresas Integradoras: Hispatec, etc.
GESTIÓN	_ Empresas locales especializadas en Mantenimiento Correctivo. _ Gestión Propia de la Comunidad de Regantes. _ Empresas Operadoras: Aqualia, Aguacanal, Aguas de Valencia,Imiego, etc.

5. Plan de marketing

5.1. Modelo de negocio

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ....

Soluciones Industriales dirigido al Regadío.
Apoyo Acción Comercial y Delivery desde Territorio.
Objetivo de Optimización y Eficiencia Energética como punto de partida.
Integrador de Servicios Multidisciplinares.

GESTIÓN. Confiar las nuevas infraestructuras a quién posee experiencia en su operación y mantenimiento conlleva menores costes y un uso más eficiente de los recursos.

CONSTRUCCIÓN. Construir y rehabilitar infraestructuras por quién conoce realmente su funcionamiento ahorra costes y genera eficiencias a largo plazo.

INGENIERIA. Proyectar y diseñar infraestructuras con el conocimiento de quién opera y mantiene las mismas permite realizarlas con menores inversiones y mayores eficiencias.

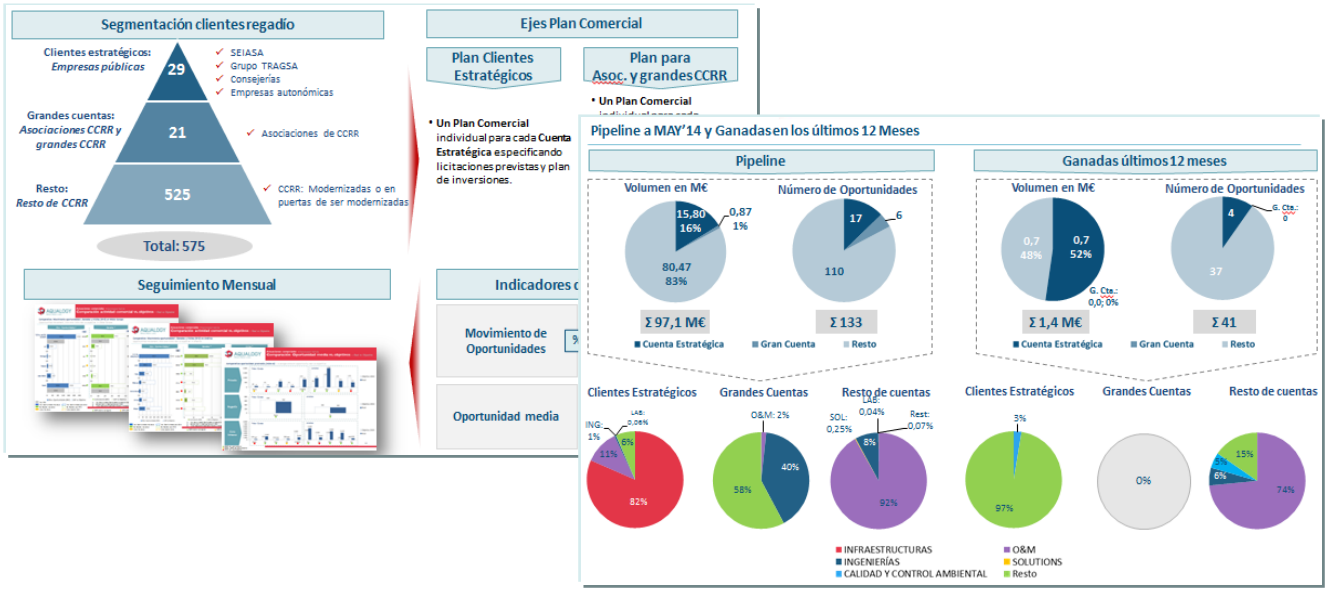
TECNOLOGIAS. Contar con un integrador de tecnologías permite de forma flexible y económica poder disponer de la mejor tecnología adaptada a las necesidades reales.

.....mediante Soluciones Integrales que ofrecemos en Cuatro Servicios.

5. Plan de marketing

5.2. Estrategia comercial

AÑO	GESTIÓN	TECNOLOGÍA	INGENIERÍA	CONSTRUCCIÓN
2013	12,50%	15,00%	15,00%	6,00%
2014	13,75%	15,00%	15,00%	6,00%
2015	15,00%	15,00%	15,00%	6,00%



5.3. Alianza y colaboraciones

INGENIERÍA	_ Búsqueda de Colaboraciones con Ingenierías locales con buen posicionamiento ante las Administraciones Públicas. _ Contacto Comercial frecuente para actuar como prescriptores de nuestros servicios de ingeniería de sistemas.
CONSTRUCCIÓN	_ Búsqueda de Alianzas y Colaboraciones con empresas construcción locales carentes de clasificación para presentarse a licitaciones pero con experiencia demostrada para la realización de obras de construcción. _ Fijación de acuerdos para suministro de material por parte de Supply Chain mediante descuento cerrado con constructoras locales.
TECNOLOGÍAS	_ Hardware: acuerdo ICR o similar para suministro de otro Hardware con el objetivo de tener dos precios en nuestra ofera (ICR y Farell) y ser más competitivos. _ Software: búsqueda de nuevo Software más competitivo. Posibilidad acuerdo con Farell o similar. _ Alianzas con empresas especialistas en Software en determinadas zonas.
GESTIÓN	_ Búsqueda de Colaboraciones con empresas de mantenimiento electromecánico locales. _ Búsqueda de Colaboraciones con empresas de construcción locales.

Campaña O&M CCRR.

Plan de Marketing.

a. Marketing directo/comercial

- Actualización del díptico
- Roll-up
- Carpeta para ofertas
- Presentación comercial

b. Audiovisuales

- Vídeo corporativo Aqualogy (+corte de Regadio)

c. Publicidad

- Banner en www.fenacore.org
- Inserciones las web y en revistas del sector

d. Inserciones en revistas técnicas

- No previsto

e. Jornadas/ Actos

- Jornada técnica en Catalunya
- Jornada técnica en Comunidad Valenciana-Murcia

f. Ferias / Congresos

- Jornada Jornada informativa de Riegos de Alto Aragón (Huesca) 2014
- XIII Congreso Nacional de CCRR de España (Palos de la Frontera)
- I Congreso de Riegos Modernizados (Valladolid)

g. Marketing on-line

- Mejora de la presencia en la web de Aqualogy

h. Patrocinios / Asociaciones

- Fundación Foro Agrario?
- Ateba (asociaciarse y patrocinio jornadas)

i. Acciones de Comunicación (RRSS, noticias, etc.)

- Presencia en medios y en redes sociales: generar contenidos para LinkedIn,Twitter, i-ambiente
- Entrevistas radiofónicas ABC

Plan de Marketing.

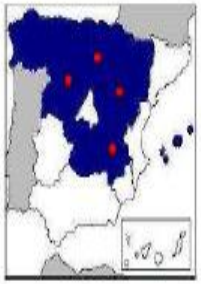
Acción	Prioridad	Tipología clientes
Marketing directo/comercial		
actualización del díptico	alta	MP + U
Presentación comercial	media	MP + U
Audiovisuales		
Vídeo corporativo Aqualogy	media	MP + U
Publicidad		
Banner en www.fenacore.org	media	MP + U
Inserciones las web y en revistas del sector	media	MP + U
Inserciones en revistas técnicas		
No previsto	media	MP + U
Jornadas/ actos		
2 Jornadas técnicas (Catalunya + Levante)	media	MP + U
Publicidad		
Acuerdo FENACORE	media	MP + U
Ferias / Congresos	media	MP + U
Jornada informativa de Riegos de Alto Aragón (Huesca)	alta	MP + U
XIII Congreso Nacional de CCRR de España (Palos de la Frontera)	alta	MP + U
I Congreso de Riegos Modernizados	alta	MP + U
Marketing on-line		
Revisión y mejora de la presencia en la web de Aqualogy	alta	MP + U
Merchandising		
diverso para eventos y visitas	media	MP + U
Patrocinios / Asociaciones		
ATEBA	media	PRE
Comunicación (RRSS, entrevistas, noticias, etc.)		
Presencia en medios y en redes sociales	alta	MP + U

6. Plan de Operaciones

6.1. Organización y RRHH

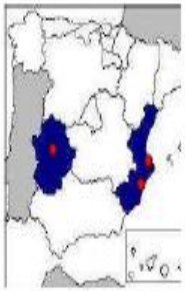
Modelo Organizativo: FRONT OFFICE

ZONA C-N-B: 4 Personas

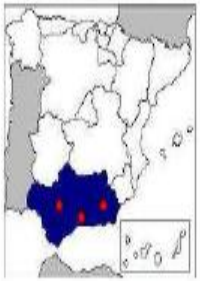


ZONA	AÑOS	GEST.+ CONS.	TEC.+ ING.
ANDALUCIA	2013	1	0
	2014	2	0
	2015	2	1
C-N-B	2013	2	0
	2014	2	0
	2015	3	1
C.V-M-E	2013	1	0
	2014	2	0
	2015	2	1
CATALUÑA	2013	1	0
	2014	1	0
	2015	1	0

ZONA C.V-M- E: 3 Person



ZONA ANDALUCIA: 3 Personas



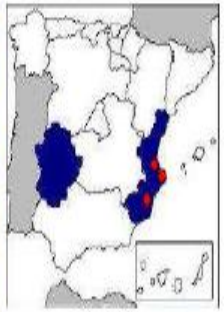
ZONA CATALUÑA: 1 Pers

Modelo Organizativo: BACK OFFICE

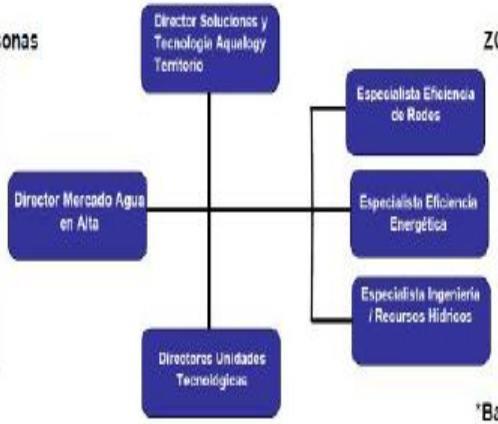
ZONA C-N-B: 3 Personas

ZONA	AÑOS	EFICI. ENERGETICA	EFICI. REDES	INGE. RECURSOS
ANDALUCIA	2013	1	0	0
	2014	1	1	0
	2015	1	1	1
C-N-B	2013	0	0	0
	2014	1	1	0
	2015	1	1	1
C.V-M-E	2013	1	0	0
	2014	1	1	0
	2015	1	1	1
CATALUÑA	2013	0	0	0
	2014	0	0	0
	2015	0	0	0

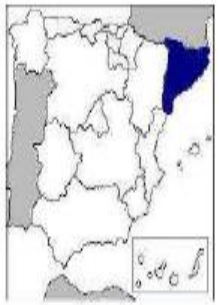
ZONA C.V-M- E: 3 Personas



ZONA ANDALUCIA: 3 Personas

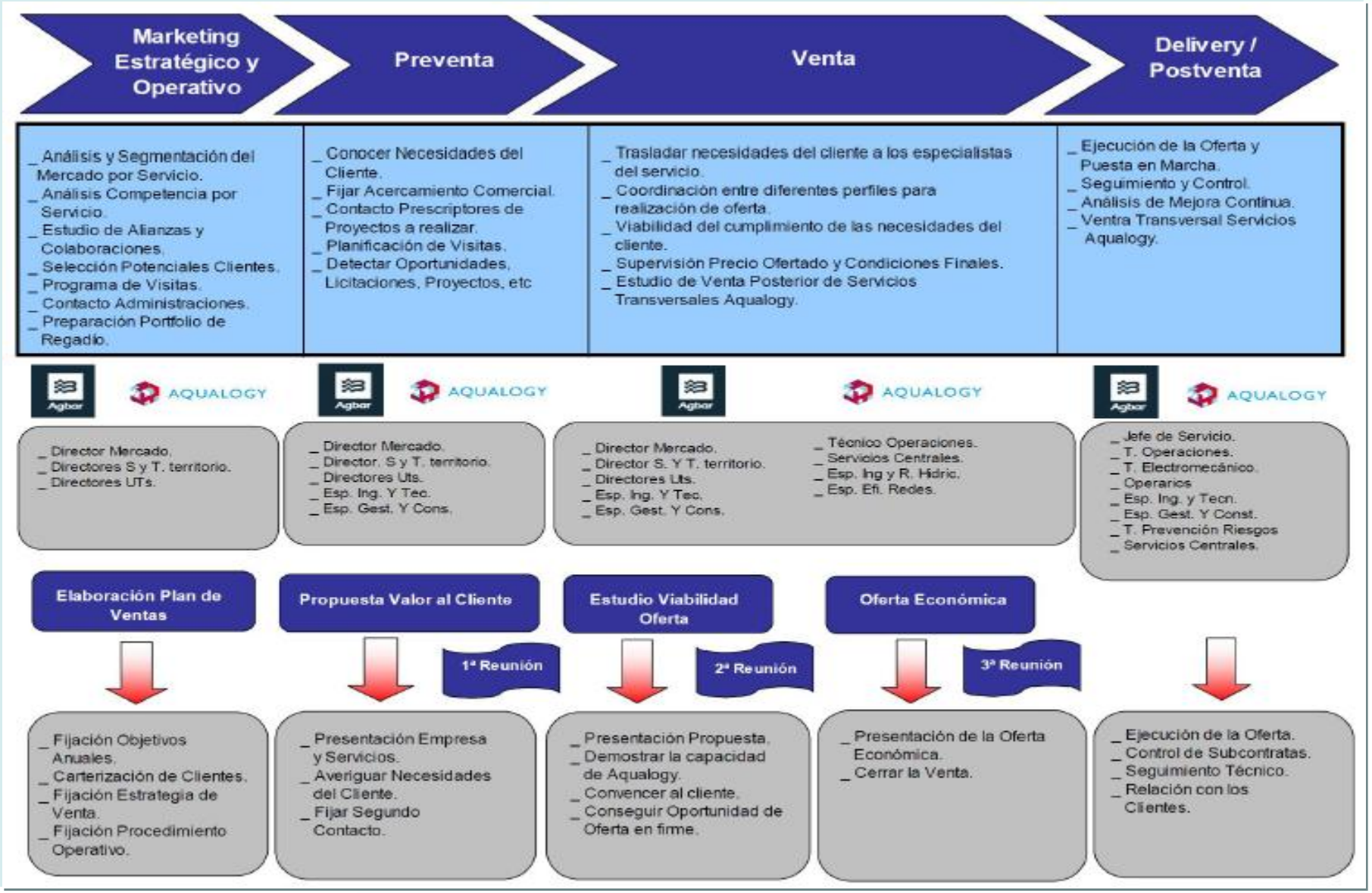


ZONA CATALUÑA: 0 Persona



*Back office se apoyará en CNB

6.2. Plan de producción

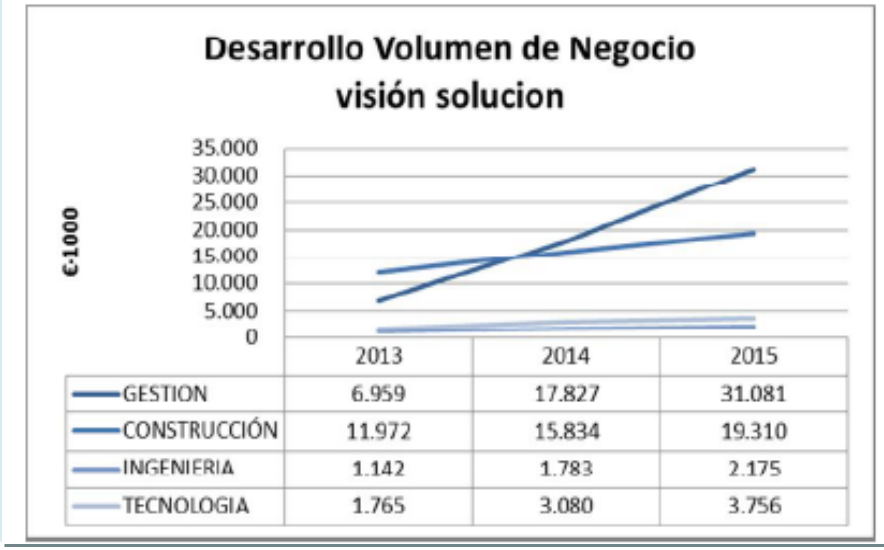


7.1. Modelo de ingresos y costes

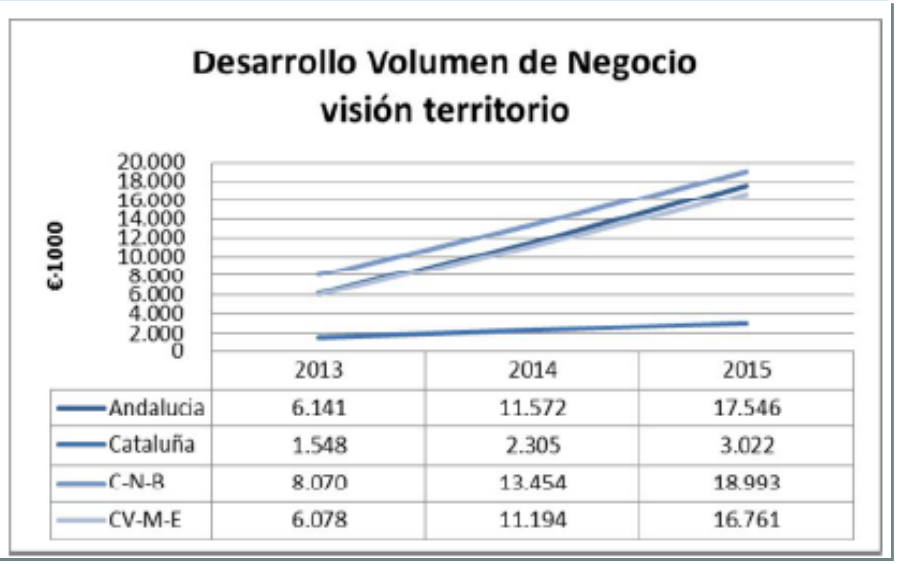
	ESTRUCTURA DE INGRESOS	ESTRUCTURA DE COSTES	INVERSIONES	OTROS BENEFICIOS
GESTIÓN	Tarifa Servicio Gestión Integral Remuneración Fija por O&M	Personal, Materiales, Subcontratistas, Compra de Agua, Energía, Seguros, etc	Solo para TIR > 15%; PAYBACK T/2	Proyectos de Ingeniería Construcción de Infraestructuras Telecontrol y Automatización Otras Venta Transversal.
CONSTRUCCIÓN	Certificación de Obra	Personal, Compra de Equipos y Materiales, Subcontratas.	Sin Inversión.	Telecontrol y Automatización
INGENIERÍA	Venta de Proyecto	Personal, Subcontrataciones.	Sin Inversión.	Construcción, Telecontrol y Automatización
TECNOLOGÍAS	Venta de Equipos y Sistemas	Personal, Material, Equipos, Subcontrataciones.	Sin Inversión.	Mantenimiento de Instalación.

Los ingresos (tarifas, certificaciones, ventas de equipos o proyectos) deben soportar tanto los costes de prestación del servicio (personal, materiales, subcontratación, energía, etc.) cómo la estructura de personal asignada a Front Office y Back Office durante cada periodo. No se plantean inversiones a excepción de proyectos de alta rentabilidad y rápido retorno en la solución Gestión.

7.2. Planificación de desarrollo. Hipótesis de crecimiento



	2013	2014	2015
GESTION	6.959	17.827	31.081
CONSTRUCCIÓN	11.972	15.834	19.310
INGENIERIA	1.142	1.783	2.175
TECNOLOGIA	1.765	3.080	3.756



	2013	2014	2015
Andalucia	6.141	11.572	17.546
Cataluña	1.548	2.305	3.022
C-N-R	8.070	13.454	18.993
CV-M-E	6.078	11.194	16.761

7.3. Plan económico financiero

CUENTA DE RESULTADOS (€·1000)	2013	2014	2015
TOTAL DE INGRESOS	**21.837,6**	**38.524,3**	**56.322,0**
% Crec. Ingresos	N/A	76,4%	46,2%
TOTAL DE COSTES	**(20.219,4)**	**(35.196,5)**	**(51.019,4)**
% Crec. Costes	N/A	74,1%	45,0%
MARGEN OPERATIVO	**1.618,2**	**3.327,9**	**5.302,6**
% s/ Ingresos	7,4%	8,6%	9,4%
MARGEN ANTES INTERESES	**1.182,0**	**2.282,5**	**3.560,7**
% s/ Ingresos	5,4%	5,9%	6,3%
B.A.I.	**956,9**	**1.978,6**	**3.094,7**
% s/ Ingresos	4,4%	5,1%	5,5%
BENEFICIO NETO	**669,8**	**1.385,0**	**2.166,3**
% s/ Ingresos	3,1%	3,6%	3,8%

		0,0	AÑO 1
OR)		0,0	AÑO 1
		31,2%	
PAY-BACK PROYECTO:		3,5	
VAN (7,5%)		4.214,4	
MAXIMO ENDEUDAMIENTO:		10.985,8	100,0%
APORTACION DE CAPITAL		0,0	0,0%
Beneficio Neto	Año 1	669,8	
Beneficio Neto	Año 2	1.385,0	
Beneficio Neto	Año 3	2.166,3	

Bibliografía

- Presentación BP. Alberto Bermudo. (Aqualogy). Master in Water Management 2013
- Ministerio de Agricultura.
- Proyecto Culumela. Aqualogy.
    - **Comesaña Diego, Víctor**
    - AQUAGEST P.T.F.A, S.A.
    - **Escamilla de Amo, Antonio**
    - AQUAGEST ANDALUCÍA, S.A.
    - **Martínez Torres, Alfons**
    - SOCIEDAD GENERAL DE AGUAS DE BARCELONA, S.A.
    - **Valcarce Barba, Alberto**
    - SOREA, SOCIEDAD REGIONAL DE ABASTECIMIENTO DE AGUAS, S.A.
- Publicaciones Aqualogy.

AQUALOGY
Where Water Lives

Muchas gracias por su atención,

Javier Borso di Carminati Guerra (fjborso@aqualogy.net)
Director de Regadíos

3 de Noviembre 2014