

La comunicación como herramienta clave en la estrategia de una empresa de gestión del agua.

Juan Pablo Merino,
Director de Marketing y Comunicación de aqualia gestión integral del agua s.a.

En marzo de 1966 la revista Obras Públicas, que pasa por ser el medio de comunicación impreso más antiguo de España, publicaba un artículo de José Torán Peláez, Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y miembro de su Colegio Profesional, bajo el título “*Obras Públicas y Relaciones Públicas*”. Entre otras afirmaciones, en esa época, Torán señalaba que la expresión relaciones públicas aparecía “reciente y con significado impreciso para los españoles” añadiendo que “una suspicacia popular, muy nuestra, recarga el término de acentos picarescos considerándolo máscara o mampara de intenciones mercachifles”.

José Torán sin duda fue un adelantado a su tiempo, por que en el inicio de su artículo seguía diciendo “lastran mucho los refranes, y la desconfianza cazorra sigue sospechando que el buen paño en el arca se vende”. “En el arca, señores, no se vende nada y ya lo sabemos...” aseguraba tajante Torán para más adelante explicar que “las relaciones públicas, la comunicación, aspiran a justificar la licitud de los beneficios empresariales, pretenden entenderse con la sociedad circundante, quieren conocer las apetencias de la misma. Adaptándose a las exigencias de la colectividad, buscan el diálogo, la crítica y un conocimiento más acabado de esa sociedad que sustenta y condiciona no sólo al capitalista o al industrial, sino toda la acción con repercusión pública”. ¡Esto lo decía un Ingeniero de Caminos en 1966!

Hoy día en pleno siglo XXI, lo que Torán adelantaba es plena actualidad. Gran parte de la sociedad sigue pensando que las relaciones públicas, ahora aglutinadas en la gran palabra comunicación y que actúan bajo la disciplina de las técnicas de marketing, son generadoras de falsas expectativas, vendedoras de humo y que sólo sirven para ganar clientes y hacer olvidar los precios. ¡Que más lejos de la realidad! Por el contrario, casi todas las organizaciones incorporan ya, de alguna manera, la función de comunicación en su organigrama. Hoy casi todas las universidades cuentan también con cursos de grado y de postgrado en Comunicación.

Pero no vamos a entrar en ese debate, sería largo y tedioso, nos llevaría a disquisiciones que ya no tienen sentido en una sociedad moderna donde la capacidad de decisión del consumidor, del cliente, es soberana. No vale la pena debatir sobre lo obvio ya que la realidad actual lo deja patente. Y como caso ilustrativo podemos señalar el del agua mineral Solares, la marca de *¡¡Sólo sabe a agua!!* -eslogan que siguen utilizando en la actualidad- que en su momento no concedió la importancia debida a su *comunicación empresarial*, ya que no la contemplaba en su gestión y sólo desarrollaba acciones publicitarias. Y cuando llegó la crisis, hicieron lo que venían haciendo, sólo publicidad. La consecuencia fue que el mercado no les creyó por que no habían sido capaces de establecer lazos de confianza que les facilitase conducir bien una situación de crisis. La publicidad no genera confianza en el consumidor; ésta se logra con la comunicación bien gestionada. Así el resultado para Solares está a la vista: perdieron su posición privilegiada de liderazgo absoluto en el mercado del agua mineral embotellada en España. Algo que no han podido recuperar nunca.

Las relaciones públicas, la comunicación, y el marketing como disciplina empresarial que las integra y las correlaciona en técnicas aún más eficaces -bajo una acción mix-, son actividades con identidad propia desde hace ya mucho tiempo. Sin la tradición centenaria de otras materias, tienen sin embargo una historia académica que se remonta a principios del siglo XX.

Por supuesto la historia de la comunicación de las organizaciones es tan larga como la historia misma del ser humano, pero su desarrollo académico coincide con la llegada de los medios de comunicación de masas, con la llegada de la sociedad del bienestar y del consumo.

La importancia de una buena reputación corporativa

Con Ivy Lee aparece en 1914 en Estados Unidos una nueva disciplina profesional, la comunicación empresarial como técnica planificada, que persigue lograr el apoyo público, la acumulación de confianza, mediante una comunicación más sincera, abierta y bidireccional que la que hasta ese momento realizaba la publicidad, que perseguía obtener atención mediática a cualquier precio.

Ivy Lee, considerado el padre de las relaciones públicas, el creador de la comunicación profesional moderna, logró reposicionar a la familia Rockefeller que mantenía una pésima reputación empresarial en la sociedad americana. Además les situó en la historia como la familia que instauró la responsabilidad social en el mundo corporativo.

Así pues, llegamos a la conclusión de que en pleno siglo XXI las llamadas *relaciones públicas* han pasado a ser un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación y realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma.

Por tanto la comunicación empresarial, que ha sido tomada a menudo como una moda, se ha convertido en una cultura. La fuerza de las cosas empieza por dejar bien claro que las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que ésta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y el desorden. Y eso no se lo puede permitir la empresa que quiere progresar, crecer y ser rentable.

En este sentido la necesidad impulsa a las empresas a crear departamentos especializados en gestionar su comunicación. Y las empresas que trabajan en la gestión del ciclo integral del agua no son una excepción. Sobre todo cuando el agua se ha convertido en noticia mediática de primera magnitud. Por tanto partimos de la base de que la comunicación, el marketing, forman parte ya de una forma intensa de los modelos de gestión de las empresas del sector, ya sean públicas o privadas. Y quien no lo haya entendido así, está poniendo en peligro su supervivencia futura, su sostenibilidad como empresa. O dices tú quien eres, o explicas qué haces, o la sociedad lo interpretará, no desde la ignorancia sino desde una visión más dañina para cualquier reputación, la que proporcionan los mensajes interesados de la competencia o de los grupos de presión que no comparten los objetivos de una empresa privada de gestión del agua.

Pero si para hacer competitiva a una empresa, para elaborar una estrategia, es básico conocer el entorno en el que trabaja (mercado, clientes, tendencias, etc.), para la gestión de la comunicación es imprescindible. Y una empresa de gestión integral del ciclo del agua debe desarrollar su labor y gestionar su comunicación en un entorno muy contaminado, palabra ésta que no debería tener cabida cuando hablamos de agua.

Existen infinidad de autores y expertos que no se cansan de pregonar que el problema no es el agua sino su gestión. Esta afirmación suena muy conservadora frente a quienes sostienen que no hay agua para todos asegurando que el líquido será el petróleo del siglo XXI y como tal, el causante de los mayores desastres para la humanidad, incluidas las guerras, en esta recién estrenada centuria.

Por supuesto a estas alturas ya nadie cuestiona que actualmente la gestión de los recursos naturales supone un auténtico reto para la sociedad en general y para las organizaciones que se dedican a esta tarea en particular. Y la buena gestión del agua, un bien sin el cual no hay vida posible, se antoja fundamental para el desarrollo, para el crecimiento y la evolución positiva de cualquier territorio.

La importancia del agua es incuestionable. Sólo el 1% del volumen total del existente en el planeta es agua dulce accesible para el consumo humano. Por ello el uso sostenible es fundamental para no comprometer la prosperidad de las generaciones venideras. Es un elemento vital para nuestra existencia, básico para nuestros usos y hábitos cotidianos, crucial para el desarrollo económico y la prosperidad de las sociedades, pero también es un recurso escaso que hay que gestionar de forma profesional y eficiente, buscando la sostenibilidad.

Llegados a este punto debemos analizar la gestión del agua teniendo en cuenta el nivel de desarrollo económico del territorio, país, estado o nación. En este sentido, y hablando en términos generales, la correspondiente macrosegmentación nos llevaría a dos categorías: países ricos y países pobres. En los primeros se trata de un bien de consumo ligado al bienestar y a la calidad de vida, y en los segundos es una cuestión de acceso al recurso y de supervivencia. Evidentemente una situación no tiene nada que ver con la otra pero, si damos por hecho que hay agua y que lo que hace falta son recursos económicos para realizar infraestructuras que permitan que el ser humano colabore de forma positiva en el ciclo del agua, entonces estamos, de nuevo, hablando de gestión.

La realidad de los países en desarrollo

Según se desprende de los informes de la Asociación para el Desarrollo Ingeniería sin Fronteras actualmente existen 1.100 millones de personas en el mundo que no tienen acceso a fuentes de agua segura y 2.600 millones de personas no tienen acceso a sistemas de saneamiento adecuado. Una realidad que no debería pasar desapercibida a los especialistas en gestión del agua y nuevas tecnologías, “ya que la disponibilidad de sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamientos adecuados es un condicionante fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible”.

Garantizar el acceso universal a estos sistemas se inscribe en la dinámica de la lucha contra la pobreza, como quedó reflejado en los Objetivos del Milenio (2000) y el Plan de acción de Johannesburgo (2002), que marcan el compromiso de reducir a la mitad la proporción de personas sin accesos a fuentes de agua segura y a sistemas de saneamiento adecuados en el año 2015. Los gobiernos solos no van a cumplir los objetivos marcados. Es necesaria la formación de alianzas donde se conjunten y complementen las empresas, administraciones públicas y ONGs.

Así pues se hace necesario retomar lo dicho anteriormente sobre la gran diferencia que existe en la gestión del agua de acuerdo con el grado de desarrollo de un país. No tiene que ver nada nuestro entorno en el mundo desarrollado, en el *norte*, en Europa y en España, con el tercer mundo, con el *sur*. Nosotros hablamos de estado del bienestar, de países desarrollados y ricos, y de lo que eso significa en calidad de vida para sus ciudadanos. Hablamos de la existencia de dinero, de recursos materiales, de empresas (ya sean públicas o privadas) que prestan servicios que son exigidos por los habitantes de un país rico –a estos habitantes las empresas del sector les tratamos como *clientes* y ¡más nos vale hacerlo así!- acostumbrados a un estilo de vida, a un entorno y a unos ciertos niveles de ingresos que les obligan y les permiten exigir esos servicios. Los clientes de los países ricos deben pagar lo que vale el servicio a las empresas de gestión del agua que lo prestan, no hay razón para no hacerlo, algo que no siempre entienden los diferentes protagonistas del mercado ya sea la Administración, el usuario o los medios de comunicación.

Por tanto ajustamos ya el desarrollo de este capítulo del libro a un entorno cercano: la gestión del agua por parte de una empresa especializada en un territorio rico y desarrollado. Y en este apartado también habría que dedicar una pequeña reflexión a la diferencia de estrategia, desde la disciplina de comunicación, que deberían llevar a cabo una empresa pública y una empresa privada. A la primera, la opinión pública le presupone una serie de atributos políticamente correctos que a veces niega a la segunda, la empresa privada, para asociarla al concepto de simple recaudadora de ingresos sin importarle la calidad del servicio que ofrece o la implicación social que mantiene en los territorios donde trabaja. A lo largo de estas páginas entiendo que quedará demostrado que esta percepción, allá donde pueda existir, es absolutamente errónea.

Europa, España, el mundo el *norte* en general, son territorios ricos instalados en el estado del bienestar. Hay agua suficiente y se utiliza, como en cualquier otro sitio y al margen de su ubicación, para el consumo humano, para la agricultura y para la industria, quedando así definidos los tres usos del agua. En España, resumiendo datos de distintas fuentes la proporción del consumo es la siguiente:

- Consumo humano 18%
- Agricultura 77%
- Industria 5%

También contamos con las infraestructuras básicas para su gestión, pero que deben ser mantenidas correctamente y mejoradas con la incorporación de nuevas tecnologías. Por tanto se trata de realizar una gestión sostenible y eficiente que contemple los aspectos ambiental, económico y social.

En España, como en otros países del entorno, la gestión del servicio ligado al ciclo integral del agua –captación, potabilización, distribución, saneamiento, depuración y reutilización o devolución al medio natural- la llevan a cabo empresas y organismos públicos y privados que a finales de 2007 superaban la cifra de 1300. Y en todo este juego identificamos fácilmente una serie de protagonistas: la administración, los usuarios o clientes, los medios de comunicación y la propia empresa que presta el servicio.

Datos de interés

Antes de seguir señalemos algunas cifras que nos ayudarán a entender la situación del mercado del agua en España:

- Para obtener un kilo de carne de vacuno se necesitan 15.000 litros de agua, 10.000 si es de ovino y 6.000 litros si es de aves de granja. (UNESCO)
- En los dos últimos siglos ha desaparecido el 60% de los humedales españoles. (MMA).
- En España consumimos una media de 167 litros de agua por persona y día. (UNF-MMA).
- Un campo de golf de 18 hoyos consume al año entre 250.000 y 350.000 m³ de agua, la misma cantidad que una ciudad de 15.000 habitantes. (Real Federación Española de Golf).
- Usos del agua: 77% regadío agrícola; 18% uso urbano; 5% industrial. (INE).
- España cuenta con la mayor superficie de regadío de la UE. En 2003 la superficie total de regadío era de 3.480 miles de hectáreas y representaba el 19% de la superficie total de cultivo. (MAPYA)
- En los últimos cinco años el consumo de agua embotellada creció un 23%. ANFEVI
- En 2003 el precio medio del m³ de agua era de 0,86 euros. El más caro en Canarias 1,68 euros y el más barato en Castilla León 0,53 euros. (INE)
- Existen 510.000 pozos que extraen de manera ilegal de las aguas subterráneas un volumen de 3.600 hm³/año. (OSE).
- En España hay instaladas 900 plantas desaladoras (AEDyR).
- España es el quinto país del mundo en número de presas después de China, Estados Unidos, India y Japón.
- El número de grandes presas es de 1.200 con una capacidad de 56.000 hm³. De ellas 450 son anteriores a 1960 y más de 100 existían en 1915. (CEDEX)
- Cada año hay 300.000 vertidos de aguas residuales de los que 60.000 son directos. (CEDEX).
- Entre 2002 y 2005 el Seprona abrió una media de 1.545 expedientes al año por infracciones relativas a la utilización del agua. (WWF/Adena).

A la vista de esta información es fácil deducir que en un país rico, dentro de un estado del bienestar, es necesaria una gestión sostenible del agua ligada a un urbanismo sostenible dentro de lo recogido en la Directiva Marco del Agua (DMA). Entre otros aspectos la DMA hace hincapié en la desalación, en la depuración, en la reutilización, en la adecuación y modernización de infraestructuras, en los planes de sequía, y sobre todo, en la concertación institucional entre Administraciones y en la participación de la sociedad, de los usuarios, en todo el proceso, como condiciones que facilitan un desarrollo sostenible.

Naturalmente al final de todo esto estamos hablando de dinero, de costes, la sostenibilidad cuesta dinero. La gestión sostenible cuesta dinero. Y actualmente el precio del agua está muy lejos de llegar al coste real del servicio que se presta. Y los habitantes, los consumidores, de un territorio que disfruta de un alto nivel de calidad de vida deben ser conscientes de que el servicio que hace posible que dispongan de agua potable 24 horas al día 365 días al año y su recogida tras el uso, tratamiento y reutilización o devolución al medio natural, tiene un coste que deben asumir, como asumen el de otros servicios ligados a un nivel de calidad de vida como el que desea una sociedad moderna.

La prestación de servicios relacionados con la gestión del ciclo integral del agua por parte de una empresa privada constituye un mercado maduro donde hay que aprovechar las escasas oportunidades que surgen. La aparición de grandes contratos no es frecuente lo que obliga a optimizar los vigentes además de apostar por la renovación de las concesiones que caducan. Todo ello ha derivado en un alto nivel competitivo que obliga a las empresas que operan en el mercado, además de a contar con una alta capacidad financiera, a una permanente innovación en los contenidos de sus ofertas y a la actualización de las prestaciones al cliente. Esta circunstancia, unida a las características de un servicio crítico (factores de riesgo propios de un recurso natural limitado y básico para el consumo humano), añaden dificultad a la gestión empresarial y comercial de este sector.

Algunas características hacen todavía más peculiar el teatro de operaciones:

- Un sector no liberalizado (o regulado), con carácter general de monopolio geográfico, pero cuyos actores se ven obligados a actuar como en un mercado libre porque de otro modo la actividad se paralizaría.
- Clientes cautivos que cada día manifiestan su disconformidad con esta condición exigiendo un trato profesional y competitivo de las empresas que les prestan el servicio.
- Empresas que gestionan –no son propietarias- un producto natural, no propio, vital para el ser humano y necesario para una sociedad instalada en el bienestar.
- La existencia de un cliente institucional de fuerte componente político (administración pública) y un cliente final (usuario). El primero desarrolla una labor gracias a los votos del segundo.
- Una actividad en ocasiones bajo sospecha y frecuentemente utilizada como arma de desgaste de los grupos de la oposición ante los gobiernos locales.
- Empresas con vocación de contratistas. Aunque aceptan la necesidad de utilizar técnicas de marketing y comunicación, lo hacen como complemento pero no como núcleo de una gestión orientada al cliente.
- Sistemas de gestión basados fundamentalmente en la rentabilidad económica de cada ejercicio, despreciando cualquier otra variable (visión de contrata).
- Centros de trabajo muy dispersos faltos de canales de comunicación interna establecidos de forma estructurada y con actividad planificada.
- En pleno cambio hacia una cultura corporativa de *empresa de servicios* orientada al cliente.
- Organizaciones que no han comunicado bien su actividad, lo que propicia que la sociedad en general desconozca todavía cual es su función. El ciudadano no es consciente de lo que significa *abrir el grifo y que salga agua en cantidad y de calidad*. Una acción responsable por parte de la población sólo se consigue cuando ésta es consciente del impacto que tienen sus actos sobre el medioambiente y la relación directa de éste con su calidad de vida

Pero en los últimos años, la evolución está siendo notable y bien por necesidad, bien por visión, las empresas de gestión del agua han comenzado su acercamiento al usuario, al cliente. Un camino de no retorno que, sin duda, significa un enorme salto cualitativo en la relación empresa-cliente.

El abonado se transforma en cliente

Y como no podía ser de otra manera aquí aparece el ciudadano, el consumidor, el cliente para las empresas que nos dedicamos a la gestión. Y aparece como ser humano ligado a los usos del agua, recursos disponibles, estado del bienestar, calidad de vida, gestión sostenible y eficiente del ciclo integral del agua... Y cuando se convierte en cliente lo hace como alguien que paga, y paga por un servicio a una empresa pública o privada. Y como realiza un desembolso quiere y exige un buen servicio al que una mejor calidad de vida del país le ha acostumbrado.

Así pues la gestión integral del ciclo del agua que consume el ser humano, en la que nos vamos a centrar, exige prestar un excelente servicio como garantía de sostenibilidad del recurso y de la propia empresa que lo lleva a cabo.

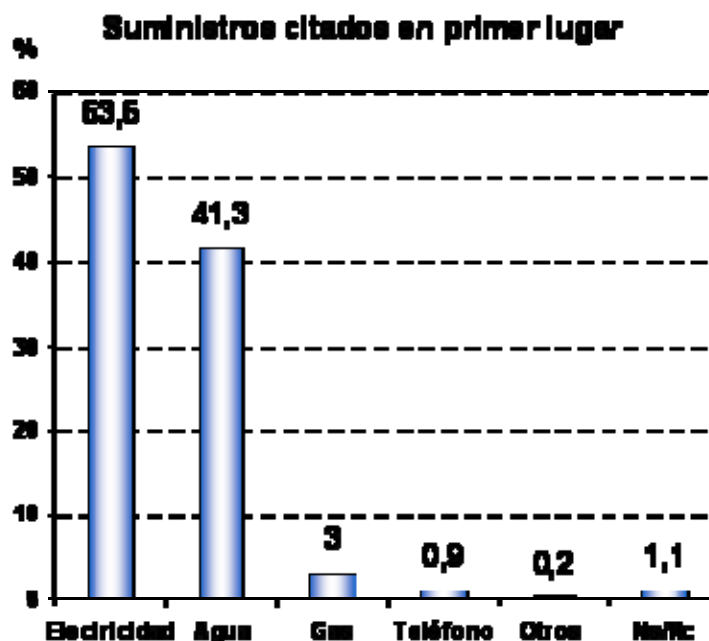
Y entonces aparecen una serie de variables que hay que unir de una forma coherente, si se me permite, bajo una visión empresarial de acuerdo a ciertas premisas del marketing:

- agua (recurso de propiedad pública)
- gestión de su ciclo (empresa pública o privada)
- servicio (empresa pública o privada)
- cliente (recibe una factura, paga y exige buen servicio).

Por tanto las empresas del agua en un mundo desarrollado deben llevar a cabo una actividad muy similar a la que ya realizan las *utilities* (gas, electricidad, etc.) pero con la particularidad de que las privadas actúan bajo la modalidad de concesión, lo que aún les obliga más, si cabe, ante el cliente.

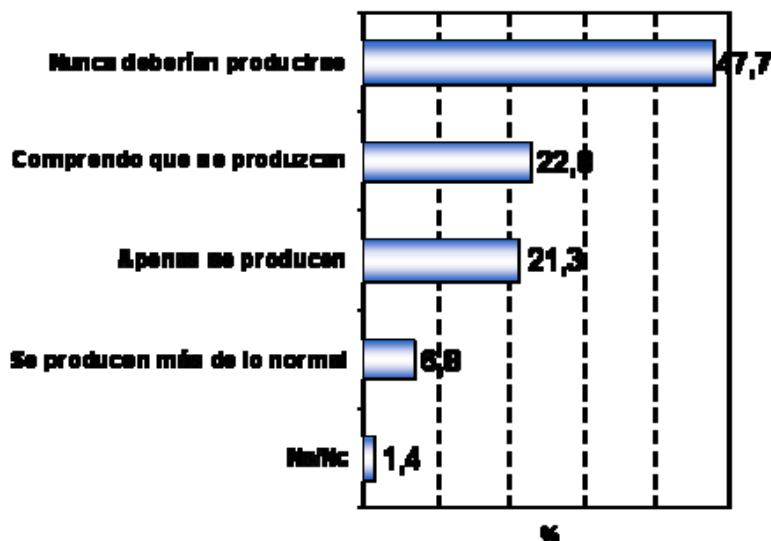
¿Y qué opina el cliente, el consumidor, sobre todo esto?

Suministros cuya interrupción provoca más trastorno a los clientes



Sensibilidad de los clientes a las interrupciones del suministro

Grado de acuerdo con la afirmación



La demanda de agua para consumo humano es urbana

El consumo urbano se sitúa en torno al 14% de media en países ricos, de la demanda total del agua, y constituye un 5% del total de los recursos superficiales disponibles. La actual política basada en la oferta no parece aplacar la crisis del agua, especialmente en las ciudades, donde es básicamente una crisis de gestión. Solucionarla requiere abordar un planteamiento integral del recurso que incluya la demanda. En **aqualia** ya trabajamos en este sentido con los planes integrales de gestión eficiente de la demanda urbana de agua que contemplan toda una serie de acciones enfocadas a obtener la sostenibilidad –entre ellas toda una batería de iniciativas de comunicación y marketing-. Y para ello hemos lanzado el plan *PROAQUA* como el *Programa aqualia para el Desarrollo Sostenible*, sobre el que no me voy a extender a pesar de lo interesante de su contenido porque ya se trata ampliamente en otro capítulo de este libro.

Entre los mayores retos a los que nos enfrentamos está preservar el capital natural, consumiendo los recursos sin superar la capacidad de los sistemas naturales para reponerlos, además de evitar que la contaminación acabe con la capacidad de absorción del sistema. Así como lograr independizar, de los vaivenes políticos y electorales, los servicios del agua a través de su profesionalización, dotándolos de financiación suficiente para que alcancen y puedan abordar con garantías los aspectos ambientales.

Los retos en la educación deben centrarse en aumentar el sentimiento de responsabilidad colectiva frente a usos y abusos del agua. Por ello, debe ampliarse el ratio de aplicación a todos los implicados, ciudadanos y administradores, empresarios y educadores, además de los medios de comunicación. Los contenidos deben relacionar los distintos aspectos en juego, superando la visión reduccionista que establece el valor del agua en base a disponer o no de ella.

La participación de la ciudadanía es la energía que mantiene activos todos los engranajes del sistema. Por buenos que sean los proyectos que se inicien, su grado de eficacia dependerá en gran parte de la receptividad y comprensión de la población hacia ellos. De ahí que la transparencia informativa resulte otro de los requisitos imprescindibles para lograr el éxito participativo. La base de datos del Ministerio de Sanidad y Consumo (SINAC), aunque cumple este requisito, resulta poco práctica para el usuario. Pero, si hay un punto en el que resulta especialmente ineludible la participación de los usuarios, es en el uso responsable del agua, que incluye un correcto uso del saneamiento, algo que continúa siendo uno de los principales retos de la gestión del agua. En definitiva, se trata de mejorar la eficiencia y sostenibilidad en la utilización y consumo de nuestras aguas, conociendo toda su complejidad y riqueza.

Comunicar como sinónimo de sostenibilidad

Para ello **aqualia** se preocupa, innova, y redefine las reglas del mercado cambiando el marco relacional existente hasta el momento (empresa-ayuntamiento) por uno nuevo que pone al cliente como eje de la gestión e incluye a todos los agentes (ayuntamiento, consumidor, medios de comunicación y empleados propios). Por que, además, **aqualia** tiene la obligación y la necesidad de hacerlo mejor que otras *utilities* al tener que satisfacer a un doble cliente: el institucional y el final. Y en esta tarea la comunicación toma un protagonismo innegable como elemento generador de valor para la empresa.

Como hemos dicho, para lograrlo **aqualia** pone al cliente como centro de su gestión, la compañía se orienta al cliente y desarrolla toda una serie de Planes y Acciones que buscan la eficiencia, la sostenibilidad y un excelente servicio. Y consciente de que, en un país rico como España, el cliente es quien paga -o debe pagar- el servicio de gestión del ciclo del agua, la empresa busca herramientas para ofrecer las mejores soluciones y cumplir las expectativas de todos sus usuarios.

No se trata sólo de lanzar campañas masivas de comunicación, con la concienciación como objetivo, se trata más bien de buscar soluciones integradas que impliquen a todos los actores y todos los recursos buscando actuaciones paralelas y coordinadas, tanto técnicas como de educación y comunicación. Se trata de conseguir la sostenibilidad tanto del recurso como de las empresas que prestan el servicio como condición para que la calidad de vida y el bienestar sigan siendo signo de una sociedad que crece y se desarrolla con futuro. El gran enemigo del consumo responsable del agua y de la valoración del servicio que se recibe es la ignorancia. Por tanto las acciones de comunicación deben de ser continuas pero planificadas y adaptadas a objetivos programados y dirigidas a un público segmentado. Algo que de forma muy resumida podemos recoger así: Clientes finales/sociedad en general (comunicación externa); Cliente institucional (comunicación directa); Medios de comunicación (comunicación diferenciada); empleados (comunicación interna y formación).

En este sentido, el **marketing**, actividad básica en cualquier empresa de servicios, está aún lejos de la gestión que tradicionalmente se viene practicando en nuestro sector. Y, sin embargo, como conjunto de técnicas comerciales y de comunicación que promueven, desde la empresa hacia los clientes reales y potenciales, el uso de un servicio y la percepción de su calidad, es el factor que puede marcar la diferencia competitiva. Realmente es la disciplina que puede lograr aglutinar todas las voluntades de la empresa, internas y externas, para conseguir una verdadera orientación al cliente de toda la compañía.

El valor añadido, la ventaja competitiva que el marketing y la comunicación, como unidad de acción, confieren a la organización viene dado porque realmente actúen integrados en la gestión de la empresa. Y para ello deben darse una serie de premisas:

- Compromiso de la Alta Dirección
, que facilite la utilización de recursos internos y externos.
- Conocer la opinión del cliente
mediante la investigación sobre los diferentes segmentos de público objetivo.
- Conocer la opinión del empleado e implicarlo
estableciendo mecanismos para ello.
- Conseguir que toda la organización lo asuma y se responsabilice mediante acciones de formación y divulgación.

Y, ¡cómo no! se deben marcar una serie de objetivos estratégicos:

- Calidad de atención al cliente.
Factor diferencial de nuestro negocio.
- Satisfacción duradera del cliente institucional.
Criterio esencial de valoración de nuestra gestión.
- Imagen de marca.
Gran activo de la empresa ligado a la calidad de servicio percibida por nuestros clientes.

Después se deberían contemplar cinco áreas básicas de trabajo:

- Investigación
Cuantitativa y cualitativa mediante un sistema de medición continua.
- Identidad Corporativa
Desarrollo y consolidación de la marca y definición de atributos.
- Comunicación
Plan de Comunicación corporativa (horizontal) y local (vertical) con el diseño de un modelo de actuación local.
- Formación
Diseño de herramientas y Plan de Formación interna orientado a mejorar la calidad en la Atención al Cliente como elemento esencial de la estrategia empresarial.

Y como botón de muestra, como ejemplo de lo que la comunicación puede lograr, vamos a ver lo que en **aqualia** hemos denominado *Carta de Calidad del Servicio*. Es el reflejo de una serie de compromisos técnicos, informativos y de atención, que **aqualia** alcanza con sus clientes a iniciativa propia. Es un proceso de mejora continua que busca la excelencia en la gestión del agua. Es garantía de un SERVICIO DE CALIDAD. Además es un claro ejemplo de acciones de comunicación que responden a la estrategia de diferenciar por público objetivo pero dentro de una estrategia de marketing mix.

La Carta de Calidad

El objetivo de cualquier empresa de servicios debe de ser dar a sus clientes las mejores prestaciones. Debe buscar eficiencia, sostenibilidad y equilibrio financiero. En el caso de **aqualia** es aún más necesario, porque presta un servicio ligado a un bien imprescindible e insustituible.

aqualia con el objetivo de posicionarse como una compañía de servicios cercana y preocupada por los intereses de sus clientes, da un paso hacia delante estableciendo, a iniciativa propia, una *Carta de Calidad del Servicio* por la que se compromete a mejorar la información y el diálogo con sus clientes, hacer más fáciles las gestiones y aportar soluciones inmediatas ante cualquier incidencia del servicio.

La *Carta de Calidad*, como toda acción de marketing ligada a una comunicación externa e interna, persigue unos objetivos claros:

- Fomentar una actitud de confianza y seguridad de los clientes hacia la empresa.
- Incrementar el conocimiento del servicio y de sus prestaciones.
- Favorecer una actitud positiva hacia la empresa, promoviendo una respuesta afectiva y emocional hacia la marca **aqualia**.
- Incrementar la notoriedad de marca.
- Optimizar el esfuerzo realizado con la calificación y gestión de indicadores de calidad.
- Servir de nexo de cohesión interna a la hora de fijar parámetros de actuación internos.

Además sirve para:

- Para posicionar el servicio de **aqualia** con una gestión transparente y comprometida.
- Para ofrecer al Ayuntamiento o Mancomunidad argumentos de la calidad de gestión de la empresa delegatoria.
- Ofrece la oportunidad de comunicar en positivo.
- Permite dar a conocer nuestros indicadores de la certificación que ya gestionamos y que no son conocidos por la opinión pública.
- Ofrece un valor diferencial respecto a la competencia.
- Estimula un rigor de gestión interno.

En este sentido garantiza una serie de compromisos que la empresa asume con sus clientes de forma voluntaria tales como: Boletines de análisis y datos técnicos detallados por teléfono o por correo en plazos ajustados; respuestas rápidas a las consultas; restablecimiento del suministro tras una avería en un plazo máximo; guardia permanente de los equipos técnicos en casos de emergencia y presencia rápida en el lugar del suceso; altas de suministro e instalación del contador instantáneas, una vez que se cuente con todas las autorizaciones; envíos de presupuestos y realización de obras en pocos días; renovaciones periódicas del contador sin coste.

Además incluye toda una serie de datos que el cliente, el usuario, agradece por lo que representan de información hasta el momento desconocida para él. Estos son algunos ejemplos de lo que decimos: La calidad del agua; presentación de la factura; avisos previos cuando se realicen obras en la población; datos sobre los empleados que atienden y forma de acceder a los distintos canales de información (presencial, teléfono o Internet).

En el caso de incumplimiento de los compromisos detallados **aqualia** ofrece al cliente afectado una compensación económica.

Campaña de difusión de la carta de calidad

Para que la *Carta de Calidad* llegue a todos y cada uno de los usuarios del servicio de agua del municipio en el que **aqualia** decidió implantarla se lleva a cabo una intensa campaña de comunicación. Para desarrollarla se tiene en cuenta al público objetivo y se define una estrategia clara con unas herramientas adecuadas buscando obtener unos beneficios, tanto para el cliente como para la empresa.

El público objetivo principal está formado por todos los clientes de **aqualia** en el municipio en el que se desarrolla la campaña. El público objetivo secundario es el Cliente Institucional –ayuntamiento u organismo público-. Además aparecen también los empleados, como público interno al que debe implicarse como premisa para cumplir con los preceptos de la Carta; y los medios de comunicación a los que se debe convertir en aliados estratégicos capaces de trasladar los beneficios de la Carta a los ciudadanos.

La acción está claramente orientada a un perfil adulto que valora la transparencia, desea mantenerse informado sobre la empresa que le presta un servicio diario, demanda soluciones inmediatas a los problemas, y muestra su preocupación por el medioambiente.

Con la estrategia de comunicación la empresa busca llegar a todos los clientes y ponerles de manifiesto su compromiso de buen hacer que pretende anticiparse a sus propias expectativas. Se demuestra así ser una compañía de vanguardia preocupada por los intereses de sus clientes. La estrategia creativa de la campaña se centra en mensajes sugerentes, directos y realistas, cercanos y muy humanos que reflejan la importancia de esta *Carta de Calidad*, potencian los valores de **aqualia** y comunican sus resultados de gestión.

Como piezas de campaña se contempla el folleto de *Carta de Calidad* para ser buzoneado y/o ensobrado con factura y distribuido en las oficinas de atención al cliente. Una campaña de publicidad gráfica para prensa local en distintos tamaños desarrollados en originales de color y blanco y negro. También cuñas en radio con dos versiones de 20 segundos.

En los municipios en los que se desarrolla esta acción, la población la valora muy positivamente y demuestra interés por los aspectos que se contemplan en *la Carta de Calidad*. Los clientes reconocen que, en un servicio de primera necesidad como el del agua, mejorar las prestaciones equivale a mejorar su calidad de vida.

La campaña despierta el interés del público, que presta atención a las piezas publicitarias y hace uso de los folletos que se ponen a su disposición. La *Carta de Calidad* consigue su objetivo y el cliente otorga más confianza a la empresa que le presta el servicio del agua doméstica.

Competir como sinónimo de sobrevivir

Como vemos cada día, es una realidad que las empresas que suministran servicios se ven obligadas a competir. Los monopolios han pasado a mejor vida y los que quedan, encubiertos, están agonizando. Sobrevivir en el mercado es cada vez más difícil y la única posibilidad de hacerlo con garantías es diferenciándose, marcar la distancia respecto a la competencia, a través de intangibles. Se trata de ofrecer al mercado, al cliente, aquello que espera, y que nos permitirá ganarnos su confianza; aquello que los otros no podrán copiar porque será genuino, sólo nuestro. Por tanto, no se trata de seguir viejas reglas y trabajar sólo con la variable precio -muy difícil de utilizar en el sector de la gestión integral del agua- sino de incidir en la calidad del servicio que se ofrece. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente, responder a sus expectativas y que, además, él lo perciba así.

En este marco desarrolla su actividad **aqualia** gestión integral del agua s.a., compañía del Grupo FCC, y sus marcas asociadas, tanto en España como en el extranjero, que ofrece al mercado servicios relacionados con la gestión del ciclo del agua en cualquiera de sus usos (consumo humano, agrícola o industrial). Su actividad principal es la gestión del servicio público del agua, por concesión de ayuntamientos o mancomunidades. Y lo hace bajo el reto de la eficiencia, buscando la sostenibilidad y ofreciendo un excelente servicio. Y en su trabajo diario la comunicación con su entorno juega un papel fundamental como garantía de una gestión global con un fuerte compromiso local y cercano a sus clientes.

Referencias.

- Obras Públicas y Relaciones Públicas*. José Torán Peláez, Revista de Obras Públicas, marzo 1966.
- Dirección y Comunicación de empresas*. Ángel Luis Cervera Fantoni, ESIC.
- Los Cien errores en la comunicación de las organizaciones*. Luis Arroyo y Magali Yus. ESIC
- El agua en tus manos: uso gestión y nuevas fuentes*. Varios autores. Universidad Rey Juan Carlos y aqualia gestión integral del agua s.a.
- Informe de actuaciones*. CONAMA 2006.