

## GLOBAL OMNIUM<sup>1</sup>

*“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”.*  
Steve Jobs

Jaime Barba se debatía entre la arriesgada apuesta de impulsar la emancipación de la marca de servicios tecnológicos (GoAigua) y el *hub* de innovación abierta (GoHub), o la más conservadora y prudente estrategia de consolidación de estas dos marcas bajo el paraguas de la empresa matriz (Global Omnium).

En los últimos años, Jaime había liderado la digitalización de Global Omnium<sup>2</sup>, primero desde su posición de director de sistemas y después como responsable de negocio digital. Fruto del desarrollo tecnológico, se habían creado las marcas GoAigua, para ofrecer servicios tecnológicos a las empresas de gestión de agua, y GoHub, como centro de innovación abierta. Los primeros pasos habían sido prometedores, pero luego habían aparecido tensiones por el uso compartido de recursos y las diferentes visiones sobre el futuro del negocio.

La emancipación de GoAigua y GoHub implicaba privar a Global Omnium de su capacidad de desarrollar y aplicar las soluciones digitales que tan buenos resultados habían dado hasta el momento. Por otro lado, una GoAigua independiente (pero integrada en el grupo de empresas) disfrutaría de mucha más autonomía, aunque entonces Global Omnium pasaría a ser un cliente más y perdería gran parte de su influencia sobre decisiones estratégicas en materia de digitalización.

El mundo se hiperaceleraba alrededor de Jaime. Decidió quedarse un día en casa para ordenar sus ideas, valorar las alternativas y pedir cita con el presidente para proponerle un plan de futuro para GoAigua y GoHub.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Por motivos pedagógicos, no es posible mencionar a las numerosas personas y a los equipos que participaron en el proyecto que describe este caso.

## LA EMPRESA

El origen de la empresa se remonta a 1890, cuando se constituyó como Sociedad de Aguas Potables y Mejoras de Valencia, S.A. El objetivo inicial fue modernizar el abastecimiento de la ciudad de Valencia, mediante la construcción de balsas, filtros y depósitos a orillas del río Turia. Con el tiempo fue incorporándose de manera progresiva a la gestión hídrica de los municipios de la provincia y de otras comunidades autónomas, ofreciendo servicios siempre relacionados con el ciclo integral del agua. En junio de 1988 la sociedad pasó a llamarse Grupo Aguas de Valencia y en 2016 adoptó la denominación Global Omnium.

La experiencia de Global Omnium en la gestión del ciclo del agua se completaba con un laboratorio de control de la calidad del agua, servicios de mantenimiento integral de infraestructuras hidráulicas de regadío, la implantación de sistemas de gestión y otras líneas de negocio, como mantenimiento de vehículos y telecomunicaciones.

Global Omnium afrontaba la década iniciada en 2020 siendo uno de los cinco *holdings* de agua más importantes del mundo. Estaba compuesto por dieciséis empresas especializadas en diferentes áreas relacionadas con la gestión del agua. En España estaba presente en unos 400 municipios, gestionando el ciclo integral del agua junto a las administraciones públicas. En 2019, el grupo facturó unos 330 millones de euros y empleaba a casi 2.300 personas entre todas las empresas del grupo.

En los últimos años, Global Omnium había iniciado diversos proyectos internacionales que le habían llevado a África (Angola), Oriente Medio (Catar) y Latinoamérica (Ecuador y Colombia).

## EL INICIO DE LA DIGITALIZACIÓN

Entre los años 2000 y 2010 comenzaron a aparecer tecnologías de medición y actuación cada vez más económicas y aplicables a infraestructuras industriales. Por ejemplo, las soluciones de telecontrol basadas en comunicación móvil. Aguas de Valencia se interesó especialmente por aquellas orientadas a la lectura del contador de agua, ya que este era un punto básico para el control de la facturación y de la eficiencia hídrica de las redes de abastecimiento.

En 2006, Jaime Barba, entonces director de sistemas de Aguas de Valencia, lideró un proyecto de digitalización para la medición de puntos de entrada de agua a la red en la ciudad de Valencia y para contadores domiciliarios. El objetivo era hacer el servicio más controlable y eficiente. En un contexto de concesiones públicas cada vez más orientado al coste, el control de las operaciones era crítico. Aguas de Valencia contaba con el respaldo de concesiones a muy largo plazo, lo que le proporcionaba estabilidad para invertir en estas nuevas tecnologías.

En 2008 se decidió apostar por la implantación generalizada de la telelectura. Se experimentó con numerosos dispositivos y se realizaron pruebas piloto con muchas de las tecnologías y fabricantes disponibles. En aquel momento, ninguna solución técnica se había impuesto al resto en el mercado y el campo estaba muy abierto. Ante la falta de madurez de la tecnología, se optó por un sistema de recogida de datos que fuera independiente del fabricante del sensor y del canal de comunicación utilizado para recopilarlos.

Al tiempo que se iban implantando los equipos y sensores, se empezaron a recibir datos en tiempo real del consumo de los clientes y de otros parámetros de la red (presión, caudal, temperatura, etc.). Jaime y su equipo habían estado preparando un sistema para que esos datos se almacenasen de forma integrada y estructurada. Aunque supuso más trabajo, se pretendió desde un principio que fuesen procesables.

Con la información disponible, se desarrollaron aplicaciones para mejorar la gestión de los servicios de agua. Por ejemplo, se implantó un sistema de gestión de las órdenes de trabajo de mantenimiento, para ser usado tanto por personal propio como por las empresas contratadas.

Sin embargo, la implantación de los sistemas no fue fácil. Los nuevos procesos requerían modificar operaciones y hábitos. Tanto para el personal interno como para el subcontratado, suponía un gran esfuerzo aprender a usar estas nuevas herramientas. Además, casi todos se sintieron incómodos con la perspectiva de que su trabajo pudiera ser trazado tan exhaustivamente. Hubo una gran resistencia al cambio, pero la dirección de la compañía mostró firmeza, desde la presidencia hasta los directores funcionales. Todo el mundo debía entender que este cambio era estratégico y no fruto de una moda.

Jaime Barba implicó a los departamentos afectados en el desarrollo y definición de las herramientas. Se buscó a aquellas personas con mayor liderazgo interno y se les dio el rol de *intraemprendedores*, con la tarea de ir convenciendo a otros compañeros. Finalmente, cuando las herramientas alcanzaban un estado de maduración suficiente, se imponía su uso. Y se imponía para todos: a los contratistas se le avisó de que solo se contabilizarían y abonarían las operaciones registradas en el sistema.

Las evidentes y cuantificables mejoras operativas ayudaron también a que se fuese aceptando el cambio en procesos y procedimientos. La mejora en el control de las órdenes de trabajo redujo el coste de mantenimiento en unos siete millones de euros en el primer año de aplicación. Las empresas contratistas empezaron a valorar también las ventajas. Por ejemplo, gracias al incremento en la velocidad de gestión administrativa, los trabajos se cobraban unos quince días después de su realización, cuando anteriormente este proceso se demoraba varios meses.

Adicionalmente, se fueron desarrollando aplicaciones para la gestión eficiente de las rutas de los trabajadores de campo, para la gestión de los activos, sistemas para la monitorización de las condiciones laborales, etc.