

# AQUATIC SCIENCE ENPRESAREN NAZIOARTEKOTZE PLANA

---

IGERILEKU BIOLOGIKOEN MERKATUA ESPAINIAN



GRADU AMAIERAKO LANA

**Egilea:** ANE ARRIOLA LARRETA

**Irakaslea:** JULEN IZAGIRRE OLAIZOLA

**Data:** 2019 URTARRILA

## AURKIBIDEA

1.- SARRERA.....	4
1.1.- GAIAREN EGOERA .....	4
1.2.- HELBURUAK.....	4
1.3.- EGUNGO EGOERA .....	5
1.4.- GAIAREN EGOKITASUNA ETA AUKERATZEKO ARRAZOIAK.....	6
1.5.- METODOLOGIA .....	6
1.6.- EGITURA .....	6
2.- ENPRESAREN DESKRIKAPEN OROKORRA .....	10
2.1.- ENPRESAREN BILAKAERA ETA EGUNGO EGOERA .....	10
2.2.- ENPRESAREN XEDEA, IKUSPEGIA ETA BALOREAK.....	11
2.3.- PRODUKTU ZORROA ETA BERRIKUNTZAK.....	13
2.4.- NAZIOARTEKOTZEKO BEHARRAREN ARRAZOIAK.....	15
3.- ANALISI-ESTRATEGIKO OROKORRA.....	17
3.1.- KANPO ANALISIA .....	17
3.1.1.- Makroingurunearen analisia : PESTE analisia .....	17
3.1.2.- Mikroingurunearen analisia .....	26
3.2.- BARNE ANALISIA .....	37
3.2.1.- Analisi funtzionala.....	37
3.2.2.- Balio-katearen analisia .....	50
3.2.3.- Baliabide eta gaitasunen analisia.....	53
4- DIAGNOSTIKOA .....	57
4.1.- AMIA analisia .....	57
4.2.- Gurutzatutako erlazioak eta balizko ardatz estrategikoak .....	58
5.- HELBURU ESTRATEGIKOEN FINKAPENA.....	60
5.1.- NAZIOARTEKO HELBURUAK .....	60
a) Helburu nagusiak:.....	60
b) Azpi-helburuak: .....	62
6.- NAZIOARTEKO ESTRATEGIAREN FORMULAZIOA .....	65
6.1.- KOKAPEN ESTRATEGIA .....	66
6.2.- SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA .....	67

6.3.- HAZKUNDE ESTRATEGIA .....	68
6.4.- BIZIKIDETZA ESTRATEGIA .....	69
6.5.- ESTRATEGIA KORPORATIBOA.....	69
6.6.- BARNERATZE-ESTRATEGIA .....	70
6.7.- LEHIA-ESTRATEGIA .....	70
6.8.- EGITURA-ESTRATEGIA .....	71
6.9.- IKUSPEGI-ESTRATEGIA .....	71
6.10.- SEKUENTZIA-ESTRATEGIA .....	71
7.- NAZIOARTEKO ESTRATEGIAREN EZARPENA.....	72
8.- ONDORIOAK .....	74
9.- BIBLIOGRAFIA.....	75

## IRUDIEN AURKIBIDEA

1.Irudia: Lanaren markoa .....	8
2. Irudia: Enpresaren nazioartekotzearen zuzendaritza estrategikoaren prozesua .....	9
3. Irudia: Filtrazio sistemaren funtzionamendua .....	15
4. Irudia: PESTE eredua .....	17
5. Irudia: PORTER eredua .....	26
6. Irudia: Mundu mailako igerilekuen banaketa .....	28
7. Irudia: Espainiako igerileku kopurua .....	29
8. Irudia: Pro-Jet Se .....	41
9. Irudia: Flow Control.....	41
10. Irudia: Polyvortex .....	42
11. Irudia: Shark Bead .....	42
12. Irudia: Uvozone .....	43
13. Irudia: Marketing Mix.....	46
14. Irudia: Produkzio prozesua.....	49
15. Irudia: Uvozone vs. AS UV .....	50
16. Irudia: LOTUS BOX.....	51
17. Grafikoa: Helburuen muina.....	61
18. Irudia: Enpresaren nazioartekotzearen zuzendaritza estrategikoaren prozesua .....	66

## TAULEN AURKIBIDEA

1. Taula: Filtrazio biologikoaren abantailak .....	14
2. Taula: Nazioartekotzea burutzeko arrazoiak .....	16
3. Taula: Hoteletako bidaiariak, gaua igaro eta egonaldiaren batez bestekoa Espainian .....	19
4. Taula: Kanpin kategoria ezberdinak .....	20
5. Taula: IoT abantaila eta desabantailak.....	22
6. Taula: Ingurune orokorraren azterketa.....	25
7. Taula: Lehiakidetasun mailaren ondorioak .....	32
8. Taula: Lehiakide berrien ondorioak .....	37
9. Taula: Azken urteko kontuak - Aktiboa .....	39
10. Taula: Azken urteko kontuak - Pasiboa .....	39
11. Taula: Banaketa kostua .....	45
12. Taula: Filtrazio biologikoaren ekoizpena.....	51
13. Taula: Aukerak eta mehatxuak.....	57
14. Taula: Indarguneak eta ahuleziak.....	58
15. Taula: Gurutzaketak .....	59
16. Taula: Nazioarteko Estrategiak.....	72
17. Taula: Kronograma proposamena.....	73

## GRAFIKOEN AURKIBIDEA

1. Grafikoa: Internet erabiltzaileak .....	22
2. Grafikoa: Bizitza-zikloa .....	43
3. Grafikoa: Banakuntza-kanalak.....	45
4. Grafikoa: Organigrama .....	47
5. Grafikoa: Aquatic Science-en balio katea.....	52
6. Grafikoa: Erabaki-sistema .....	56
7. Grafikoa: Helburu eta azpi-helburuak.....	65
8. Grafikoa: Espainiako igerileku kopuruen banaketa .....	67

# 1.- SARRERA

## 1.1.- GAIAREN EGOERA

Negozioen nazioartekotzearen arrakasta erabaki estrategikoak ingurumenaren baldintzetara egokitzean datza, bitartean hau gauzatzeko beharrezkoak diren neurriak era egokian erabiliz. Horretarako, kudeaketa estrategikoaren esparru kontzeptuala baliagarria da, izan ere, honek nazioartekotze prozesua hiru etapatan ulertzeko erraztasuna ematen du (Claver eta Quer, 2001): lehiakortasun faktoreak (herrialdeak, sektore eta baliabideak eta enpresa gaitasunak) aztertzea, estrategien formulazioa (sarrera, lehiakorra eta funtzionala) eta ezarpena (antolaketa diseinua eta kontrol mekanismoak).

Lan honen justifikazioa bi kontzeptuetan aurkitzen da: **enpresa estrategia** eta **nazioartekotzea**. Lehenengoak garrantzi handia du, izan ere, inguruneak uneoro aldaketak jasaten ditu eta honek enpresaren jokaera baldintzatzen du enpresari zuzendaritza estrategikoa eskatuz. Zati honi jarraiki, bigarren puntuak ere badu bere garrantzia enpresek bizi duten ingurunearen nazioarteko izaera hazten ari baita. Hauek, lehiakorrak izan daitezzen, beren nazioetako mugetatik at arreta areagotu behar dute, globalizazioaren garaiak izan duen bultzada dela eta. Enpresaren nazioartekotzeari so eginez, kudeaketa estrategikoaren prozesuari jarraituz, analisi estrategiko batekin hasten den erabakia hartuko da, maila desberdinetan estrategiak formulatuz eta, azkenik, praktikan jarritz.

## 1.2.- HELBURUAK

Norabide zuzenean abiatzeko, bisioa helburu orokor ezberdinetan zatitu edo banatu beharko da, eta hauek, eragiketa-helburuetan enpresa osoan zehar. Lehenik eta behin xedea dago, gero helburu orokorrak eta azkenik azpi-helburuak. Hauek guztiek helburu-sistema osatzen dute.

Lan honen helburu orokorra epe luzera eta xedearen arabera lortu nahi diren helburuak dira. Kasu honetan, Espainia mailako merkatu ikerketa egin eta bertara nazioartekotzea. Honela, Aquatic-ek filtrazio biologikoarekin Espainia mailara zabaltzeko aukerarik baduen aztertzea eta hala bada, zabalkuntza hau nola eman ikertzea beharrezkoak diren estrategiak aplikatuz.

Erreferentzia marko honekin, proiektuaren helburu orokorra zuzendaritza estrategikoaren teoria nazioartekotzearen kasu partikularrera aplikatzea da, enpresaren nazioartekotzea bideratzeko behar diren oinarriko dimentsioak identifikatuz.

### 1.3.- EGUNGO EGOERA

Aquatic Science enpresa Liejako (Belgika) bi zientifikok sortu zuten. Ibilbide profesional ezberdinen ondoren, Jacobs doktorea, arrainen elikadura eta osasunean albataria, eta Luizi doktorea, uretako fauna biologoa, zientzia akuatikoa sortzea erabaki zuten arrainen ongizatean pentsatuz.

Enpresak koi karpak, egoera guztietan uraren oreka mantentzeko produktu naturalak, filtrazio ekipoak... garatzen ditu. Bere kalitate zainduari esker, produktu eta ekipoen arrakastak filial frantsesaren sorrera ekarri zuen eta honekin batera; Belgikako instalazioen hedapena eta aditu berrien kontratazioa, saltzaile eta instalatzaile askoren mobilizazioa, uretako zientzien irtenbide teknikoak eta laborategi espezializatu eta unibertsitateko ikerketa zentroekin lankidetzak, hain zuzen. (Luizi, 2013).

Frantzia izandako arrakastaren ondoren, Espainiako merkatua ikertzea izan da asmoa. Urteetan sektorearen krisia handia izan bada ere, egun egoera hobera doala ikusita merkatua aztertzea aukera paregabea dela esan daiteke. Enpresan hainbat produktu ezberdin daude, hala ere, **filtrazio sistemari** emango zaio garrantzia. Baina, zer da filtrazio biologikoa?

Historikoki igerilekuetarako filtrazio biologikoa bainu naturalen kontzeptuarekin lotu izan da. Antzinako teknika honek, ordea, bere mugak erakusten ditu bainu osasuntsua lortzeko eta bermatzerako orduan. Hau dela eta, askotan filtrazio biologikoaren irudi negatiboa transmititu da.

Kloroa ordezkatzeko duten produktuak aurkitzeko interesa izan dute askok, horregatik, proposatu dituzten aukera hauei irtenbide biologiko izena eman zaie. Kasu hauetan, kloroa beste desinfektatzaile batzuek ordezkatu ohi da, baina hau ez da filtrazio biologikoa.

Aquatic Science-entzat igerileku batek filtrazio biologikoa duenean ura naturalki birsortzen da. *LOTUS BOX* deitzen dioten berrikuntza honek, fenomeno naturalak produzitzen dituen une berean kontrolatu egiten ditu eta honela bainu osasuntsua, garbia eta kalterik gabekoa eskaintzen du. Honen bidez, ez dira beharrezkoak produktu desinfektatzaileak uraren kalitatea mantendu eta baldintza osasuntsu handiei erantzuteko. Beraz, desinfektatutako uraz ari gara, ez desinfektatzaileez.

Hortaz, enpresako *LOTUS* sistemak igerilekua birsortzen du eta sentazio berriak jasotzeko aukera ematen die bainu hartzaileei naturaren harmonian eta era osasuntsu batean (Aquatic Science, S.A, 2017).

## **1.4.- GAIAREN EGOKITASUNA ETA AUKERATZEKO ARRAZOIAK**

Hasiera batetik, AQUATIC SCIENCE S.A enpresak interes handia piztu zidan Gradu Amaierako Lana (GRAL) gauzatzeko. Batetik, beste herrialde batekin elkarlanean aritzeak, beste kultura bateko aspektuak ikusteko aukera ematen du; esaterako, lan egiteko modu berri edo ezberdinak ezagutzea.

Bestetik, Belgikako enpresan praktikak egin ditudanez eta enpresa ezagutzeko aukera izan dudanez, beraientzat ere aukera ona da. Ildo beretik, Espainiako merkatuaren ahalmena ikusita, ideia bikaina iruditu zait gai honi heltzea. Bestalde, euren balio etiko eta helburuak kontuan hartuta, zalantzarik gabe enpresak herrialde ezberdinetako familien bizi-kalitatea hobetu nahi du.

Horrez gain, filtrazio biologikoen inguruan sakontzea eta gehiago ikastea burutazio ona dela uste dut, izan ere, Espainia mailan sektore hau ez dugu ezagutzen eta asko dugu ikasteko. Are gehiago, pertsonalki erronka handia dela iruditzen zait eta bertatik izugarri ikas dezakedala pentsatzen dut. Enpresaren informazioa eta datu baliagarriak beste hizkuntza batzuetan irakurri beharko baitituz eta hauek egokitasunez itzultzeko gai izan.

## **1.5.- METODOLOGIA**

Hau guztia egiteko, gradu osoan zehar barneratutako kontzeptu teorikoak kasu errealeran aplikatuko ditut. Horrez gain, enpresak berak emandako esperientziatik zuzenean jasotako informazioa islatuko dut: eurek eskainitako formazioa, enpresaren katalogo eta proiektuetako informazioa, bezeroekin izandako harremana, lehen mailako iturriak, hala nola, enpresaren barne dokumentuak, koordinatzaileekin bilera eta elkarrizketak, praktiketan ikasitako kontzeptu espezifikoak, Espainiako enprekin izandako lotura eta baita Bartzelonako azokan jasotako datu guztiak ere.

Gainera, nik neuk honi buruz sarean aurkitutako nazioartekotzeari buruzko bigarren mailako informazio iturriak eta datuak erabiliko ditut; hauen artean, artikuluak eta eskuliburuak. Are gehiago, enpresarekin kontaktu zuzena izango dut lan osoan zehar uneoro euren egoera eta arazoak zein diren jakiteko edota edozein zalantza argitu ahal izateko.

## **1.6.- EGITURA**

Lehenik eta behin, enpresaren deskribapena egingo dut barne iturriak eta informazioa erabiliz. Horretarako, igerileku biologikoen filtrazioa zertan datzan azalduko dut lanaren nondik norakoak hobeto ulertu ahal izateko.

Enpresaren deskribapen orokorra egin ostean, enpresaren inguruko azterketa sakona egingo dut nazioarteko analisi estrategiko bat eginez. Ingurunearen analisia eta enpresaren barneko analisia burutuko ditut datu hauekin enpresaren diagnostikoa egiteko. Hau egin ahal izateko, mundu mailako igerilekuen egoera ikusi eta Espainiako igerilekuen sektorea aztertuko dut. Azken urteetan krisialdi ekonomikoak sektorean emandako eragina baloratu eta egun zein egoera duen ikertu, honela, etorkizunean gerta daitezkeen joerak aurreikusiz.

Hau egin ostean, enpresaren helburu estrategikoak finkatu, eta jarraian, enpresak jarraitu beharreko estrategien formulazioa aztertuko ditut Espainiako garapenerako bide ezberdinak ikertuz. Hirugarren etapan, nazioarteko strategiaren ezarpena gauzatu eta hau guztiaren ondorioak aterako ditut.

Hurrengo irudian argi eta garbi ikus daiteke plan estrategiko orokorraren eskema, hau da, lana gauzatzeko jarraituko dudana markoa.



## 1.Irudia: Lanaren markoa

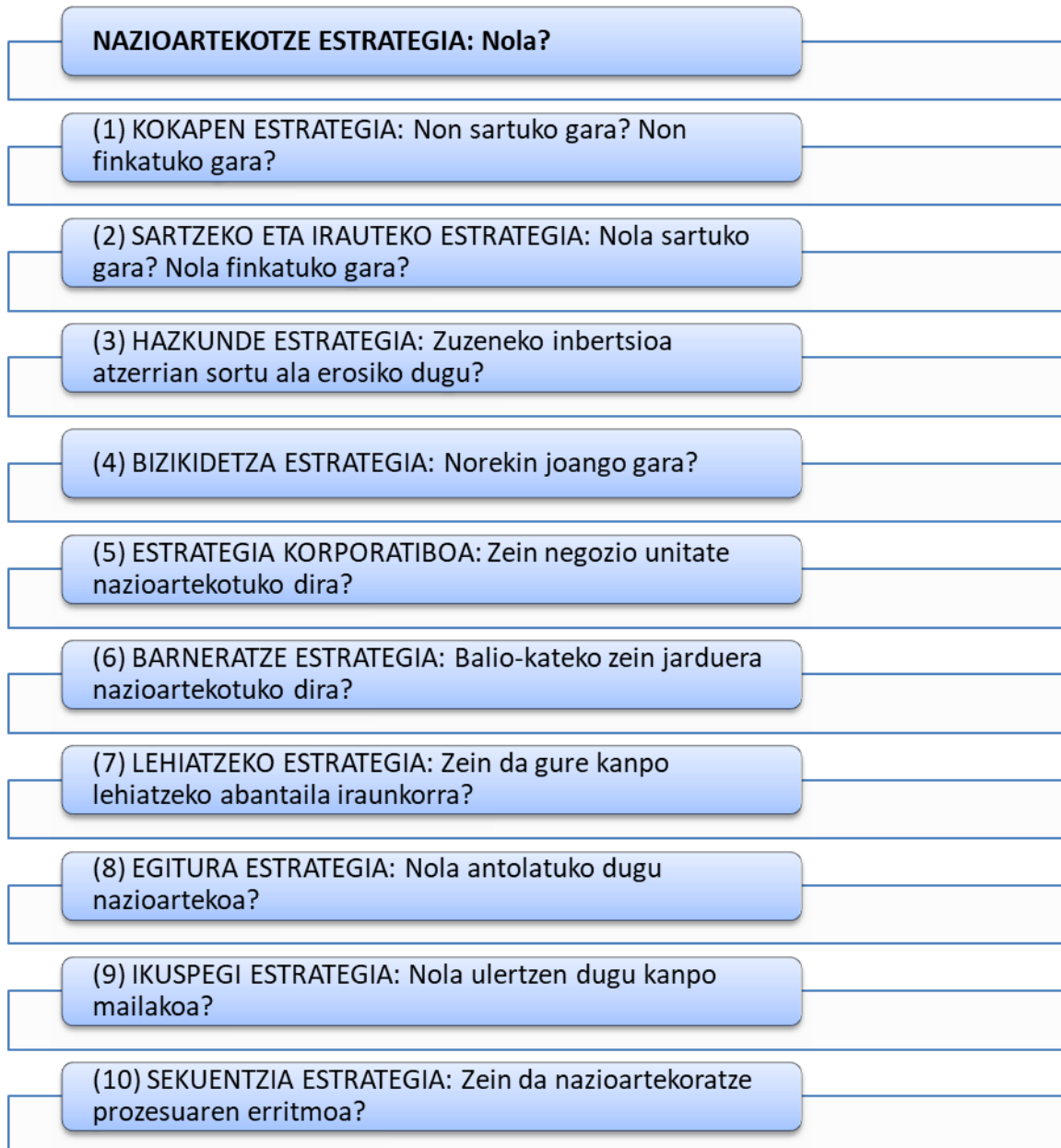
### ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA - ESKEMA OROKORRA



Iturria: (Mitxeo, 2017) – Nik neuk egina.

Estrategiak ezartzerako orduan arlo internazionalen zentratuko naiz nazioartekotze plana eginez. Beraz, lehen aipatu bezala, nazioartekotze plana lau fase ezberdinetan zatituko dut; **nazioarteko analisi estrategikoa ondorengo helburu estrategikoak finkatzeko, nazioarteko strategiaren formulazioa eta nazioarteko strategiaren ezarpena**. Hurrengo eskeman garbiago ikus daiteke egitura:

## 2. Irudia: Enpresaren nazioartekotzearen zuzendaritza estrategikoaren prozesua



Iturria: (Villarreal, 2007-2008).

## 2.- ENPRESAREN DESKRIBAPEN OROKORRA

### 2.1.- ENPRESAREN BILAKAERA ETA EGUNGO EGOERA

Teknologia akuatikokoan liderrak diren adituek egindako lanagatik du arrakasta Aquatic Science-ek. Beraien sarea ospe handiko biologo, ingeniari eta kimikariek osatzen dute, unibertsitate, ikerketa zentro eta laborategi nagusien artean. Eta tekniko komertzial taldeak gogor lan egiten du beraien banatzaile eta bazkideei mezu zehatza eta eraginkorra emateko.

Aquatic Science-ek esperientzia handia duenez uraren filtrazioan, uretako zientziaren bidez irtenbide berritzaileak garatzen dituzte uraren tratamendu biologiko, mekaniko eta fisikoan. Eremuan duten presentziak, sektoreko funtsezko eragileei entzun eta zerbitzua emateak, irtenbide aurreratuak eskaintzera bultzatzen dituzte eta horrek bezeroen gogobetetasun maila betetzen du. Gainera, uretako ingurumena hobetzen ari da beraien produktu naturalen bidez, izan ere, produktu gehienak beraien instalazioetan bertan fabrikatzen dituzte eta honekin bezeroen asebetetzea bermatzen dute.

Ingurune naturalean oinarritutako ekipamenduak eskaintzen ditu. Hainbat soluzio garatu eta merkaturatzen dituzte, beti ere, ongi kontrolatuak eta naturan oinarria dutenak. Taldeko elkarlanarekin, jakituriarekin eta sektorean jarduten dutenei entzunez, produktuen arrakasta eta errendimendua lortzen dute bezeroaren premiak asetzearekin batera (Luizi, 2013).

Honako hauek dira enpresaren eremu orokorrak:

#### - Lorategi akuatikoak:

Enpresa honek, urarentzako soluzioak eta filtrazio biologikoa garatzen ditu. Tresneria honen bitartez, lorategi akuatikoetan interesatuta dauden bazkide tradizionalak erakartzen ditu. Honela, lorategiak kudeatu, aholkuak eman eta bezero bakoitzaren ametsetakoa lorategia eskaintzen dute.

#### - Iturri publikoak:

Kaleetan jartzen diren iturri publikoen berrikuntza eta zaintzak arreta berezia eskatzen du, batik bat, uraren kalitatearengatik. Enpresa honek berrikuntza honi konponbidea ematen dio eta honela, urak sor ditzakeen eragozpenak saihesten ditu.

#### - Filtrazio biologikoa:

AQUATIC SCIENCE-ek kalitatearen, segurtasunaren, erosotasunaren, ekonomiaren eta ingurugiroaren aldeko apustua egiten du. Erabilpenaren eta uraren erabateko kalitatean oinarrituz balio altuak eskaintzen ditu.

Ikus daitekeen moduan, enpresak arlo ezberdinetan lan egiten du. Proiektu honetan eta lehen esan bezala, hirugarren negozio unitatean zentratuko gara, igerilekuen filtrazio biologikoan, hain zuzen.

## 2.2.- ENPRESAREN XEDEA, IKUSPEGIA ETA BALOREAK

Ondorengo zati honetan enpresaren izatearen arrazoa deskribatuko da. Enpresako funtzioa zein den aztertuko da, norantz abiatu behar den edo zein egoeratar iritsi nahi den zehazteko. Xedea edo misioa, ikuspegia (bisioa) eta baloreak aztertuko dira.

Beraz, lehenik eta behin enpresaren misioa eta ikuspegia proposatuko ditugu.

### a) Xedea:

Enpresaren arduretako bat xede garbia definitzea eta ezagutzera ematea da. Antolaketaren helburu nagusi bezala definitzen da eta gaur egun enpresak egiten dituen eta etorkizunean egin nahi dituen aktibitate eta kontsumitzaileak zehazten dira bertan (Mitxeo, 2017).

**MISIOA:** Aquatic Science-en misioa sistema biologikoaren bidez bezeroen ongizatea eta osasuna zaintzea da.

Jarraian ikus dezakegu zehatzago:

- **Bezeroa:** enpresa osoa bezerora bideratzen dute konfiantzazko harremana, zerbitzu bikain, soluzio eraginkor, iraunkor eta berritzaileak eskainiz.
- **Akzionistak:** beraien etika eta gobernuaren konpromisoa hartuz, enpresaren balioa handitzeko lan egiten dute.
- **Langileak:** langileei beraien potentzialtasun eta profesionaltasuna erakutsi ahal izateko aukera ematen dien ingurunea eskaintzen dute.
- **Hornitzaileak:** hornitzaileekin batera hazi nahi dute etikan, konfiantzan eta irabazietan oinarritutako harreman leialak garatuz.

- Gizartea: gizarte erantzukizuna kontuan hartuz beraien inguru soziala garatzen laguntzen dute.
- Ingurunea: etorkizunerako konpromisoa hartzen dute uraren erabilera arduratsua sustatzeko eta iraunkortasun irizpide zorrotzak aplikatzeko.

#### b) Ikuspegia:

Enpresek beharrezko jotzen dute etorkizunari begira erronka bat izatea, langileen artean beti hobetuz joateko ezinbestekoa den tentsioa sortuko duena. Etorkizuneko erronka hori agertzen duen adierazpena da bisioa.

**BISIOA:** Enpresaren bisioa nazioarteko erreferente bat izatea da zientzia akuatikoaren sektorean. Filtrazio biologikoa aukera lehiakorra izatea eta bertan Aquatic Science nazioarteko erreferente izatea, kontsumitzaileen ongizatea bermatuz.

#### c) Baloreak:

Geroz eta enpresa gehiagotan xedea eta bisioarekin batera enpresako balioak agertzen dira. Enpresa-kudeaketa arloko idazle eta ikertzaileen artean ohikoa da balioak aipatzerakoan etika kontuan hartzea, estrategian duen garrantzia goraipatuz. Zehatzago, enpresa-etikak enpresaren jardura ezberdinetan pertsona ezberdinen arau moralak nola aplikatzen diren adierazten du. (Guerras eta Navas, 2007). Hori dela eta, Aquatic Science enpresak lortu nahi diren balio positiboak zehazten ditu.

- Moldagarritasuna: aukerak detektatu eta horietara moldatzen dira erantzun ekintzaile batekin.
- Berrikuntza: gure pertsonen sormena hobetzen dugu etengabeko hobekuntzak emateko.
- Eskuragarritasuna: entzuteko eta eztabaidatzeko prest daude gehiago ikasi eta egunero hobetzeko.
- Gardentasuna: zintzotasuna, koherentzia eta errespetua euren eguneroko praktikaren konpromisoa dira.

## 2.3.- PRODUKTU ZORROA ETA BERRIKUNTZAK

Enpresa honek produktu zorro zabala du eta baita hainbat produkturen berrikuntza ere. Produktu hauek atal ezberdinetan banatzen dira; produktu lerroak dituzte eta hauen barnean hainbat azpi-lerro artikulua ezberdinekin.

### Produktu lerroak:

Uraren osasuna, neurketa eta diagnostikoa, arrainen zainketa, uretako landareentzat produktuak, filtrazioa, esterilizazioa, ponpak, sistema osoak eta osagarriak, aireztapena, eraikuntza eta ordezeko piezak. Produktu hauei buruzko informazioa barne analisisan sakonago aztertuko dut.

### Azpi-lerroak:

Aipatutako produktu lerroetan dauden azpi-lerroak dira honako hauek:

- Uraren osasuna: putzuetarako produktuak, iturrietarako produktuak, igerileku biologikoentzako produktuak.
- Arrainen zainketa: janaria, osasuna eta manipulazioa eta biltegiatzea.
- Filtrazioa: aurre-iragazkiak, ganbera anitzeko iragazkia, substratu eta osagarriak eta presio iragazkiak. Filtrazio sisteman zentratuko naizenez, aurrerago xehetasun gehiago emango ditut honen inguruan.
- Ponpak: lehorreko ponpak, urperatutako ponpak eta fluxu eta kontsumo kontrola.
- Eraikuntza: irazgaiztasuna, osagarriak, piezen loturak, PVC presioa, PVC irteera, piezen loturak, hodiak, balbulak eta lorategietarako ertz eta osagarriak.

Enpresak artikulua ezberdin asko dituen, igerileku biologikorako erabiltzen diren produktu lerroetan zentratuko gara. Integratu nahi dugun produktua sistema osoak eta osagarrietan dagoen *LOTUS BOX* deituriko produktua da. Sistema osoa denez, hainbat produktu ezberdin ditu barnean. Beraz, lehenik eta behin produktu osoa azalduko dut atal ezberdin bakoitza orokorrean azalduz. Ondoren, produktuaren funtzionamendua aztertuko dut pieza bakoitzak egiten duen lana laburki azalduz.

Hitz gutxitan esanda, *LOTUS BOX* filtrazio biologikoa duen igerilekua da. Bertako ura naturala da, hau da, ez du produktu kimikorik. Mikroorganismo zehatzen eta esterilizazioaren bidez, igerilekua lorategian bertan integratzen da eta itxura paregabea izaten du, baita neguan ere.

Enpresak sortutako igerilekuren batera joan den edonork ikus dezake bertako erabiltzaileek ez dutela inolako arazorik. Beraz, igerileku hauen erabiltzaileei kalitatea,

segurtasuna, erosotasuna, aurrezpena eta ingurugiroarekiko lotura eskaintzen dizkiela esan dezakegu (Aquatic Science, S.A, 2017).

Hurrengo taulan ikus ditzakegu filtrazio biologikoa duen igerilekuaren abantaila nagusiak:

### 1. Taula: Filtrazio biologikoaren abantailak

ABANTAILAK
Sistemak fenomeno naturalak erreproduzitzen ditu inolako produktu kimikorik erabili gabe.
Fitodepurazioa (landareen txertaketa) aukerakoa da, nahi izanez gero espazio osoa har daiteke igerilekuarentzat.
LOTUS sistema jada eraikitako igerilekuetara moldatu daiteke kasu gehienetan.
LOTUS sistemarekin hornitutako igerilekuak klimatizatu eta edozein osagarrirekin jarri daitezke; estalki bilgarriekin edota kontrakorronteko sistemekin, esaterako.
Filtrazio hau barruko igerilekuetara ere moldatu daiteke.
Edozein material estetiko onartzen du eta paisaiara integratu daiteke.

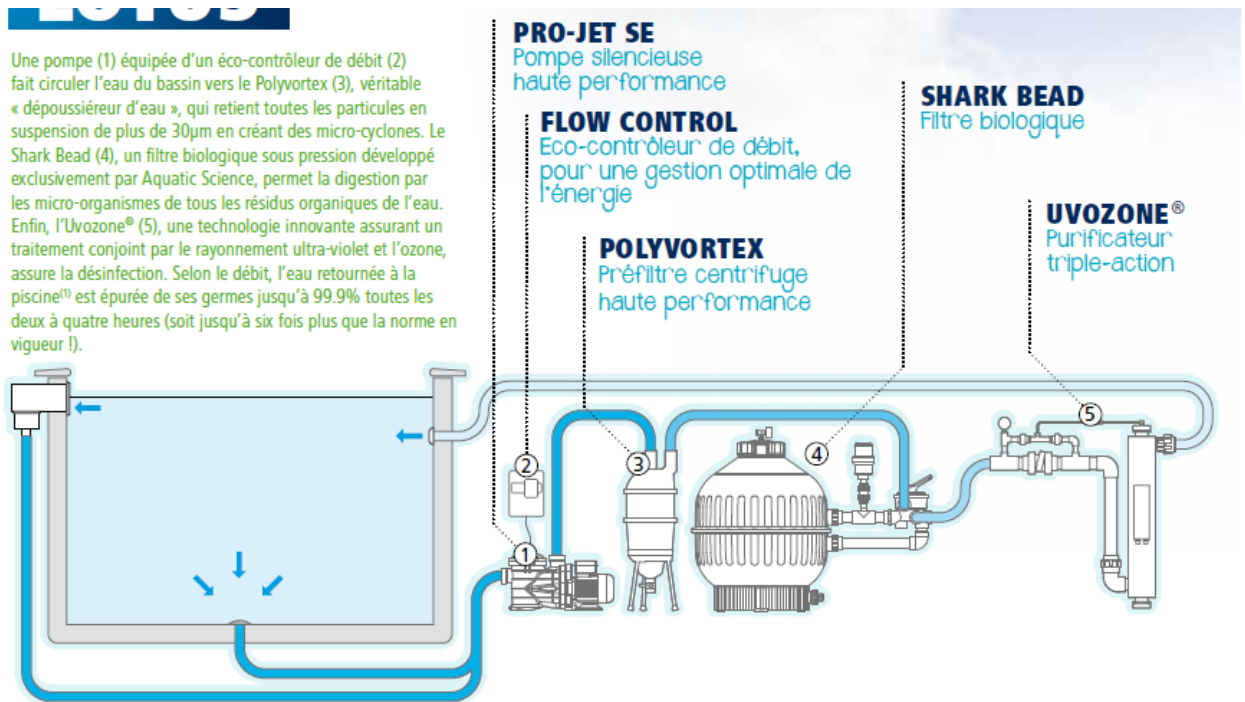
Iturria: (Aquatic Science S.A, 2017).

Ondoren, filtrazio biologikoaren funtzionamendua nolakoa den ikusiko dugu laburki:

*Pro-jet Se* (1) deituriko bonba batek *Flow Control* (2) –aren laguntzaz, energiaren kudeaketa optimoa lortzeko gailuarekin, igerilekuetako ura *Polyvortex* (3) – era bideratzen dute. Hirugarren zati honetan, urak dituen partikula txikiak kentzen ditu mugimenduaren bidez. Ondoren, enpresak berak sortutako *Shark Bead* (4) iragazki biologikoan, mikroorganismoek uretan dauden hondakin organiko guztiak urtzen ditu. Azkenik, *Uvozone* (5) berrikuntza teknologikoa erabiliz, uraren tratamenduarekin jarraitzen dute erradiazio ultramorea eta ozonoarekin. Honela, guztia desinfektatzea lortzen dute. *Flow Control*-ak erakusten duenez, filtrazio biologiko honen ondoren igerilekura bueltatzen den ura %99,9-an garbitzen da 2-4 ordu bitartean. Hau da, indarrean dagoen estandarra baino sei aldiz gehiago. (Aquatic Science, S.A, 2017).

Hurrengo irudi honetan filtrazio sistema osoa ikus daiteke:

### 3. Irudia: Filtrazio sistemaren funtzionamendua



Iturria: (Aquatic Science S.A, 2017).

#### 2.4.- NAZIOARTEKOTZEKO BEHARRAREN ARRAZOIAK

Gaur egun, urrun geratzen da aurreko mendea non munduko ikuspegia bisio lokala edota hobea esanda eskualdekoa zen (Sainz de Vicuña, 2015). Garai batean, herrialde azpigaratuek guregandik ikasi behar zutela uste genuen, gure kultura korporatiboa eta negozioak egiteko modua ikasi behar zutela. Orain, ordea, *The Economist* bezalako aldizkariak eszenario berri bat dugula diote, alderantzizko mundua, alegia (Sainz de Vicuña, 2015).

Adituen arabera, garatu gabeko herrialdeengandik asko daukagu ikasteko. Beraz, hau nazioartekotzeko beharraren arrazoi nagusienetako bat dela esan daiteke. Izan ere, azpigaratutako herrialdeak, egun, berrikuntzan aberatsenak diren herrialdeekin lehiatzen dira (Sainz de Vicuña, 2015).

Mugatzen gaituena ez da gure gaitasuna, baizik eta gure ikuspegia. Enpresa asko, eta, batik bat ETE-ak, atek ixten dituzte tokiko merkatura zentratzean. Joera hau auto-konfiantza ezagatik edota negozio ikuspegiagatik izaten da. Gainera, badakigu datozen 20 urteetan hazkunderik handiena merkatu azpigaratuetan emango dela (Sainz de Vicuña, 2015).



Hala ere, nazioartekotzeko asmoa duten Aquatic Science bezalako enpresek garbi izan behar dute prozesu honi denbora eskaini behar zaiola aukera ezberdinak aztertuz eta arriskuak hautemanaz (Sainz de Vicuña, 2015).

Zehazki, enpresa bat nazioartekotzeko hainbat arrazoi ezberdin daude, esaterako (Fanjul, 2017):

- Hazkunderako aukera
- Beste enpresekiko lehiakortasuna
- Merkatu interesgarri baten agerpena
- Merkatu lokalaren asetzeta
- Enpresa eta markaren irudia ezagutaraztea
- Merkatua globalizatzeko beharra
- Ekonomia eskalak aprobetxatzea

Kasu honetan, enpresak filial frantsesa jarri ostean izandako arrakasta izan da gakoa. Frantzia eginiko nazioartekotzea positiboa izaten ari denez eta Espainiako merkatua interesgarria izanik, Espainiara nazioartekotzeko ideia agertu zen.

Hurrengo taulan ikus daiteke nazioartekotzeko arrazoi hauetatik Aquatic Science enpresak faktore bakoitzari ematen dion garrantzia maila. Azpimarragarria da enpresak merkatu interesgarri baten agerpenari ematen dion garrantzia, kasu honetan, Espainiara zabaltzeko ideia. Honekin batera doaz hazkunderako aukeraren pisua eta baita merkatua globalizatzeko beharra ere.

## 2. Taula: Nazioartekotzea burutzeko arrazoiak

NAZIOARTEKOTZEKO ARRAZIOIAK	AQUATIC SCIENCE ENPRESA
Hazkunderako aukera	√√
Beste enpresekiko lehiakortasuna	√
Merkatu interesgarri baten agerpena	√√√
Merkatu lokalaren asetzeta	×
Enpresa eta markaren irudia ezagutaraztea	√
Merkatua globalizatzeko beharra	√√
Ekonomia eskalak aprobetxatzea	√

**Iturria: (Fanjul, 2017) eta ASrentzat moldaketa nik neuk egina**

### 3.- ANALISI-ESTRATEGIKO OROKORRA

#### 3.1.- KANPO ANALISIA

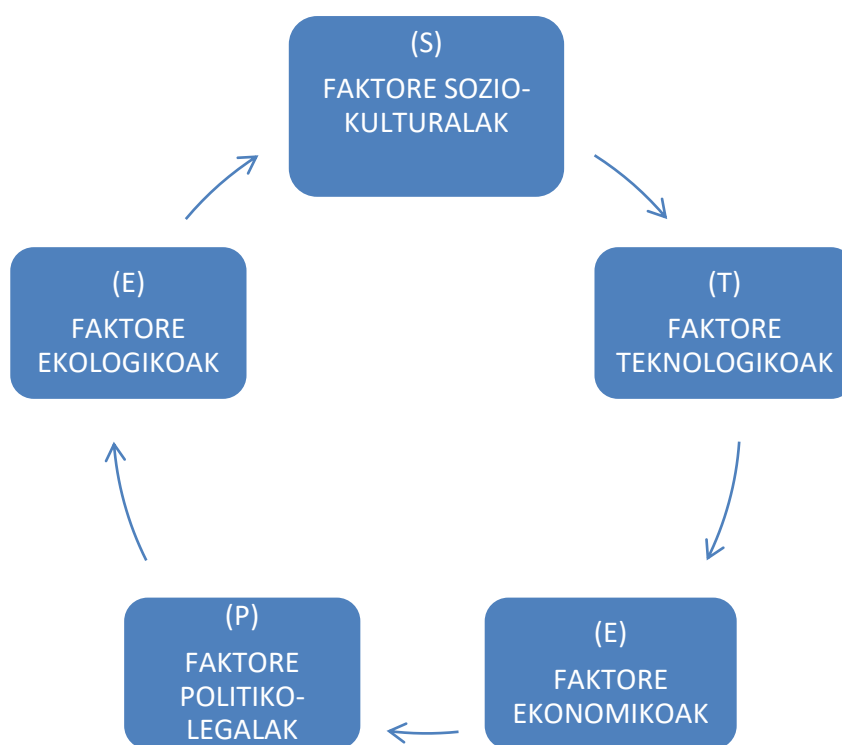
Lehenik eta behin, garrantzitsua da ingurunearen analisia egitea. Ingurunearen aldaketen aurreikuspena eta enpresa-jardueran izan dezaketen eragina ezagutzea ezinbestekoa da enpresaren biziraupena eta etorkizuneko garapenerako.

Kanpo analisi hau egiteko, ingurune orokorra eta ingurune berezia ikertu behar dira. Ingurune orokorra (makroingurunea), denbora eta espazio zehatz batean dauden enpresa guztiek banatzen dituzten faktoreak dira; hau aztertzeko, PESTE eredua erabiliko dut. Ingurune berezia (mikroingurunea), aldiz, enpresaren jokaera eta emaitzen gain eragin zuzenena eta garrantzitsuena duena da; horretarako, PORTER eredua erabiliko dut (Mitxeo, 2017).

##### 3.1.1.- Makroingurunearen analisia : PESTE analisia

Ingurune hau osatzen duten faktoreak ondorengo dimentsiotan banatu ohi dira, PESTE ereduari. Behean irudikatuta ikus daiteke:

#### 4. Irudia: PESTE eredua



Iturria: nik neuk egina

## a) *Faktore politiko-legalak*

### 1) Arauk eta legeak:

Faktore politiko-legalak mugatzaileak dira eta oso garrantzitsuak dira legeak edota gobernuak jarritako arauak. Oso garrantzitsua da erabiltzaileei osasuna eta ongizatea bermatzea, hori dela eta, gobernuak jarritako lege zorrotzak daude. Ikus ditzagun adibide batzuk:

**Temperaturari** dagokionez, uraren tenperaturak 24-30º artean egon behar du, jacuzzi-en kasuan bakarrik izan daiteke 36º ingurukoa. Hala ere, aipagarria da hotel edota ostatuen gela pribatuetan publikoak ez diren igerilekuak egon daitezkeela, eta hauek ez dute zertan lege orokorra bete (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2013).

**Kalitate kontrola** egin beharko dute gobernuak jarritako argibideak jarraituz, honela, uraren eta airearen kalitatea egokia izatea lortuz. Gutxienez egunean bi analisi egin behar dituzte; PH neurriak, desinfektatzaileak, zirkulazioaren denbora... kontrolatuz. Analisi hauen prozesu osoa dokumentu idatzi batean agertu beharko da. Laborategietan, berriz, kalitateko sistema izan behar dute ezarrita. Produktu berria erabiltzen hasi aurretik kalitate kontrola gauzatu beharko dute eta hilero bi kontrol egin beharko dira (Crs Laboratorio, 2013).

**Desinfektatzaileen** neurriak ere egokia izan behar du kasu bakoitzerako. Adibidez, PH-a 7,2 – 8 artean egotea derrigorrezkoa da, hau horrela ez bada *Langelier* indizea aztertu beharko da. Neurri hauek 6 baino gutxiago edota 9 baino gehiago badira produktua ez da erabilgarria izango, hori dela eta, erabiltzaileei produktua ez erabiltzea derrigortu behar zaie. Kloroa ere faktore garrantzitsua da, kasu honetan, 0,5-2mg/l artean egon beharko du, neurri egokiena 1,25mg/l izanik (Crs Laboratorio, 2013).

**Instalazioen mantenuak** egokia eta segurua izan behar du eta horretarako auto-kontrolerako sistema bat izatea ezinbestekoa izango da (Crs Laboratorio, 2013).

### 2) Egoera politikoak:

Bestalde, **egoera politikoak** ere badu bere pisua. Azkenaldian, bolo-bolo dabilen gaia da atentatuena. Atentatuak izan diren herrialdeetara ez da hainbeste jende joaten eta beste tokietara mugitzen da jendea. Adibidez, Espainian atentatu gutxiago egoteak turismoa hona erakar dezake eta jendea Espainiara oporretara etortzen bada hazkunde-tasa igoko da. Kasu honetan, orokorrean egonkortasun falta dagoen arren, Espainian egonkortasuna badagoela esan daiteke. Horrez gain, **zergei** buruz hitz egiten dugunean, Estatuak ekonomia-jarduerak areagotzeko edota murrizteko erabiltzen dituen neurriei buruz ari gara. Zalantzarik gabe, faktore hauek ere eragin zuzena du.

## b) *Faktore ekonomikoak*

### a) Hazkunde-tasa:

Faktore ekonomikoei dagokienez, garrantzitsuenetako bat ekonomiaren **hazkunde-tasa** da. Munduko mailan tasa hau gorantz doa pixkanaka. Esaterako, AEB-ko ekonomia hazkundera azkartzen doa; Japoniakoak, ordea, uste baino kalte gehiago du BEZ-aren igoerarekin. Txinak, adibidez, egoerari eutsi dio eta indartzen ari diren herrialdeen artean kokatzen da. Asian, berriz, inflazioan izandako desorekak ahultzen doaz (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015).

### b) Krisialdi ekonomikoa:

**Krisialdi ekonomiko eta finantzarioaren** eraginez, eraikuntzen enpresek kolpe latza jasan zuten, milaka pertsona lan gabe geratu ziren eta asko eta askok etxebizitzak alde batera utzi zituztenez, eraikuntza ugari amaitu gabe geratu ziren. Izugarritzko beherakada izan zuten eta honek eragina izan zuen.

Hala ere, egun Espainiako **merkatuari** erreparatzen badiogu, pixkanaka indarberritzen doala ikus daiteke eta hau lan-merkatuan nabaritzen da. Haatik, egoerari aurre egiteko gaitasuna mugatua dela esan beharra dago. Lan merkatuan hobekuntzak nabaritu dira; langabezia-tasa txikiagoa da eta honi bultzada eman dion aldagai nagusia turismoa izan da (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015).

Espainiako **turismoaren** industria oso indartsua da, mundu mailan bigarrena mozkinari dagokienez. Horregatik, turismoaren kalitatea hobetzen ari da Espainian eta beste lekuekiko lehiakorra da. Espainian bidaiari kopurua handia da eta hori oso interesgarria da, izan ere, turista gehiago izateak igerileku gehiago aldatzeko edota berriak eraikitzeko aukera ematen digu. Turismoa asko aldatzen da urtaroaren arabera. Udan izaten dira turista gehien eta turistaren gehiengoak lo egiteko tokia aukeratzeko orduan gehienak hotela, apartamentua, ostatuak... nahi izaten dituzte (Serrano, 2018).

Hurrengo tauletan aurtengo (2018) otsaileko datuak ditugu, bai hoteletakoak eta baita kanpinetakoak ere. Espainiako bidaiari kopurua, gau bat hoteletan igaro dutenen kopurua eta egonaldiaren batez bestekoa ikus ditzakegu (Instituto de estadística y cartografía, 2018).

### 3. Taula: Hoteletako bidaiariak, gaua igaro eta egonaldiaren batez bestekoa Espainian

Kategoriak	Bidaiariak	Gaua igaro	Egonaldiaren batez bestekoa
<b>Urrezko izarrak</b>	585.438	1.150.256	1,96
<b>5 izar</b>	18.744	31.678	1,69
<b>4 izar</b>	342.543	707.556	2,07
<b>3 izar</b>	148.248	270.191	1,82

2 izar	55.344	107.481	1,94
Izar 1	20.559	33.351	1,62
Zilarrezko izarrak	72.358	125.948	1,74
2 izar	31.182	57.698	1,85
Izar 1	41.176	68.250	1,66
Guztira	657.797	1.276.204	1,94

Iturria: (Junta de Andalucía, 2018).

#### 4. Taula: Kanpin kategoria ezberdinak

Kategoria	Bidaiariak	Gaua igaro	Egonaldiaren batez bestekoa
Lehen mailakoak (Luxuzkoak)	2.647	13.340	5,04
Bigarren mailakoak	3.898	18.926	4,85
Hirugarren mailakoak	624	1.200	1,92
Guztira	7.169	33.466	4,67

Iturria: (Junta de Andalucía, 2018).

Turismoak izugarritzko eragina du etheen kontsumoan, horregatik, turismoak emandako gorakadaren eraginez etxebizitzaren kontsumoa ere areagotu egin dela esan daiteke (Serrano, 2018). Etxeen kontsumoak %2,4ko hazkundera izan zuen 2014.urtean eta %0,6ko batez besteko erritmoan hazten ari da (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015).

#### c) Defizit publikoa:

Estatuaren **defizit-publikoa** erritmo onean hazten doa, zerga-bilketaren hazkundera eta finantzaketa baldintzen hobekuntzak lagunduta. Estatuko defizita BPGaren %3,1 izan zen 2014.urtean, 2013.urtean baino txikiagoa (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015).

#### d) Inbertsioak:

**Inbertsioari** dagokionez, aldiz, indar handiz gorantz doa, ondasunetan egindako inbertsioak lagunduta. Inflazioak, ordea, ez dio erantzun hazkunde erritmo handiagoari eta tasa are negatiboagoa da. Hazkundera positiboa izanda ere, produkzio ahalmenaren erabilera txikiagoa izanik ekonomia osoari lehiakortasuna irabazten laguntzen dion soldata-kostuak geldiarazi dira. Hori dela eta, inflazioaren suspertzea motelagoa da. (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2015).

### *c) Faktore soziokulturalak*

Faktore hauetaz hitz egiten dugunean, enpresaren kokapenean eragiten duten balio, ohitura eta araei buruz ari gara. Kasu honetan, garrantzitsua da balio sozialak, jokaerak eta gizartearen lehentasunak kontuan hartzea.

#### 1) Etxebizitza:

Etxebizitzen gaiari heltzen badiogu, esanguratsua da azken urteotan familiek **bigarren etxebizitza** bat izateko duten moda. Badirudi geroz eta ohikoagoa dela jendeak hondartzaren ondoan bigarren etxe bat erostea oporretarako (El Confidencial, 2017). Seguruenik, honek etxebizitzen kontsumoaren gorakadan eragin zuzena du. Izan ere, datuen arabera hondartza ondoko eremu turistikoetan etxebizitzen eskaria handia da.

Antzina, igerileku bat izatea pribilegiatuena zen, baina urteen poderioz produktu honek luxuzkoa izateari utzi dio. Egun, oso integratuta dago gizartean eta jende askok lor dezakeen produktua da. Familia askorentzat oinarrizkoa bihurtu da, batez ere, etxearen kanpoaldea handia duten horientzat edota oporretarako bigarren etxebizitza dutenentzat (El Confidencial, 2017). Beraz, instalazio akuatikoak jada ez dira kirola egiteko espazio soilak, izan ere, gehienek igerilekuaren kontzeptua erlaxatzeko lekutzat eta aisialdiko gunetzat daukate.

#### 2) Osasuna:

Sektore honen inguruan jardutean, kontsumitzaileak ongi sentitzeari buruz ari naiz. Hau da, euren burua zaintzen duten bitartean beraien **bizi-estiloa** hobetzeari buruz. Egungo berritzaileek kontsumitzaileen premiak asetu nahi dituzte eta hauek, ongizatea eta beraien burua ondo sentiaraztea dute helburu. Ongizatea luxuzko sektorea izatetik kontsumitzaileen beharra izatera pasatu da, honela, ohitura txarrak baztertu eta bizitza estresagarria alde batera utziz.

Mundu mailan, ongizatearen hazkunderako aukerak Afrikan eta Amerikan daude; batik bat, osasunean eta erosotasunean. 2014.urtean *SRI International consultant* –ek eginiko ikerketaren arabera, Europa ongizatearen sektorean liderra da, izan ere, sei urtetan (2008-2014) %58ko hazkundera izan du. Espainiak, berriz, Europa mailan seigarren postua du ongizatean; gainera, urtean %6,2ko hazkundera izatea espero dute (Herranz eta Dilluvio, 2015).

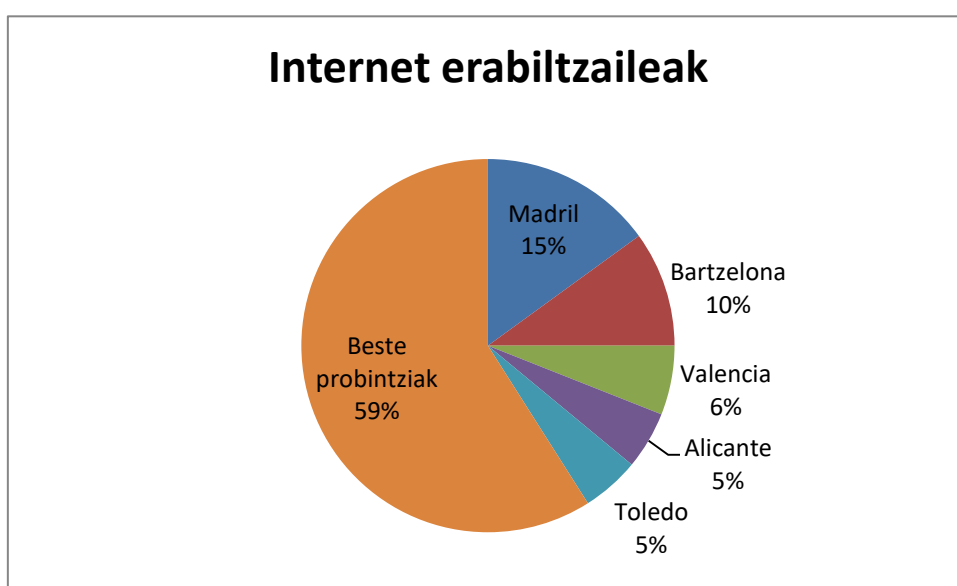
Gaur egun, geroz eta jende gehiago dago denbora eta toki egokiaren bila, une batez erlaxatu, arazoez ahaztu eta estresa kentzeko, baita ura erabiltzen den terapietako tratamenduez disfrutatzeke ere.

#### d) Faktore teknologikoak

Faktore teknologikoak enpresen ingurunea ikuspuntu teknologikotik baloratzen dutenak dira. Faktore hauek enpresekin harreman zuzena dute, izan ere, geroz eta gehiago erabiltzen da teknologia. Azken urteotan, nabariagoa da sarearen erabilpena. Pixkanaka ezinbesteko tresna bihurtzen ari da; gaur egun, enpresen artean komunikatzeko ere erabiltzen da, aurrekontuak eskatu edota edozein produkturen eskaera egiteko adibidez.

Espainiako erabiltzaileei begiratzen badiegu, honela sailkatzen dira probintziak 2011ko datuen arabera:

#### 1. Grafikoa: Internet erabiltzaileak



Iturria: (piscinas.com, 2011).

Beraz, argi eta garbi ikus dezakegu Internet merkatura zabaltzen ari dela eta oso erakargarria izan daitekeela negoziarako. (Piscinas.com, 2011). **Internet of things (IoT)** deituriko kontzeptu honek izugarritzko eragina du mundu mailan eta gure bizimoduan aldaketak sortarazten ditu gu ohartu ere egin gabe. Kontzeptu hau erabat berritzailea da, izatez, gailu ezberdinak elkar konektatzen ditu. Adibide gisa, etxeetako hozkailuak hornitzaileekin konektatuz hozkailu batek automatikoki esango liguke zein produktu dauden bertan eta stocka neurtuko luke (barruan aurkitzen den produktu kopurua). IoT-ek baditu hainbat abantaila zein desabantaila. Hurrengo taulan hainbat adibide:

#### 5. Taula: IoT abantaila eta desabantailak

ABANTAILAK	DESABANTAILAK
Datuak: informazio asko ematen dutenez, denbora gutxian erabaki onak hartzeko	Segurtasuna: internet bidezko komunikazioa segurua izatea beharrezkoa

erraztasuna ematen du.	da.
Denbora: teknologia honek denbora asko aurrezten du informazio ona eta puntuala ematen duen bitartean.	Prozesatzeko gaitasunak: zenbait tresna fisikok prozesatzeko gaitasun mugatuak ditu.
Ekonomikoa: teknologia oso ekonomikoa da aplikazioen eszenatokien arabera.	Biltegitratzeko gaitasunak: zenbait tresna fisikok biltegitratzeko gaitasun mugatuak ditu.
Jarraipena: teknologiak jarraipena egitea lortzen du eta aldi berean denbora eta dirua aurrezten du.	Energia mugak: zenbait tresna fisikok energia baliabideetan mugak ditu.

**Iturria: (Everyman's science. Internet of things, 2011).**

*Internet of Things* kontzeptuak igerilekuak objektu argi, independente eta autonomo bihurtzake, hortik dator **Internet of Pools (IoP)** delakoa. Igerileku osoko instalazio osoa elkar konektatuta egoteak igerilekuaren egoeraren kontrola ematen du. Hau da, uneoro jakin ditzakegu PH edota kloro neurriak. Gainera, automatizazio honek gailu bakoitzak bere kabuz funtzionatzea lortuko du, era independente batean erabiltzaileak kontrol hori egin gabe. Horregatik hitz egiten da igerileku independenteez, teknologia aurreratu honen bidez uraren maila automatikoki erregulatuko dute, uraren tenperaturaren edo bertako zikinkeriararen berri jakingo dute (Piscinas.com, 2016).

Bestalde, faktore teknologikoetan garrantzi handia dute ikerketa eta garapenak. Gaur egun, enpresek interes handia dute produktu eta zerbitzu berritzaileetan eta horretarako beharrezkoa da ikerketa eta garapenean aurrera pausuak egitea. Hau egiteko ezinbestekoa da teknologia berriak produktu eta prozesuetan ezartzea posible den ikustea.

#### **e) Faktore ekologikoak**

##### 1) Klima:

Bereziki garrantzitsua da **klimaren** eragina, izan ere, salmenta asko baldintza dezakete klima aldaketek. Eguraldiaren eta ingurugiroaren menpe daudenez, honek eragin handia izan dezake produkzioan. Une honetan pil-pilean dagoen gaia da honakoa, klima aldaketaren azken emaitzak ikaragarriak izan dira eta. Duela urte batzuk, aldaketa hau gizakion eragina dela frogatu zuten adituek, ebidentzia guztiek gizakiak beroketa globala azkartu egin duela nabarmendu zuten. Honen ondorio gisa, planetaren beroketa-erritmoa inoiz baino azkarragoa izango da datorren mendean (Equo, 2015).



## 2) Ura eta airea:

Gure inguruneko natura aztertuz, azken urteotan lehortek ere nabarmenak izan dira. **Uraren** eskasiak kalte handiak eragin ditu eta honek ingurumenari buruzko hausnarketa egitera bultzatu gaitu. Landare, fruitu edota barazkien desagerpenak gure ekonomian erasan du. Hau guztiaren erantzukizuna gizakiok daukagula ohartu gara eta pentsaera honen bidez, enpresen kasuan ere ingurumenarekiko erantzukizuna handiagotu egin dela esan daiteke.

Faktore hauetan pisu handia dute osasunean kalteak eragin ditzaketen ekintza eta produktuek, horregatik hainbat kontrol ezartzen dituzte ongizaterako eta gaixotasunen prebentziorako. Hauen artean garrantzi handia dute igerilekuetako uraren eta airearen kalitateak, eta, horrez gain, garrantzitsua da erabiltzaileei beharrezko informazioa ematea istripuak edota osasunerako kalteak ekiditeko.

Hauek dira Espainiako uraren tratamenduaren arau eta lege garrantzitsuenak igerileku mota ezberdinei dagokienez (Boletín Oficial del Estado, 2013):

- Igerilekuetako urak igerilekuetan egon aurretik filtratuta eta desinfektatuta egon behar du.
- Tratamendu kimikoak ez dira igerilekuan bertan gauzatuko. Ur horrek aurretik beste unitate prozesuetan zirkulatu beharko du igerilekuetara iritsi baino lehen.

Justifikatutako egoera berezietan igerilekuan bertan egin daitezke tratamendu kimiko horiek, beti ere, igerilekua aurretik itxita eta bertan igerilaririk egon gabe, berriz funtzionamenduan jarri baino lehen seguritatea bermatuz.

- Igerilekuetako urak organismo patogenoetatik at egon beharko du eta sustantziak gizakiari kalterik ez egiteko kantitatetan erabili beharko da. Urak hondakinen desinfektatzailea eduki behar du eta desinfektatzeko indarra.
- Barneko igerileku itxietako aireak gizakiari ez dio inongo kalterik egin behar; esate baterako, begietan eta azalean substantzia narritagarriek ez dute eraginik izan behar (Boletín Oficial del Estado, 2013).

## 3) Toxikoak eta kimikoak:

Substantzia **toxiko edo kimikoak** oso garrantzitsuak dira sektore honetan. Uraren filtrazio sistemarako puntu hauek hartu beharko dira kontutan:

- Kontu handiz eta neurri jakinetan erabili beharko dira ura desinfektatzeko substantzia biozidak.
- Uraren tratamendurako erabiltzen diren besteko substantzia kimikoak ere neurri jakinak izango dituzte (Boletín Oficial del Estado, 2013).

#### 4) Jasangarritasuna:

Are gehiago, gaur egun jasangarritasunari buruz hitz egitea ia ezinbestekoa da. **Jasangarritasuna** hitza erabiltzen dugunean, orainaldiko belaunaldiak bere beharrak betetzea esan nahi du, beti ere etorkizuneko belaunaldien beharrak betetzeko gaitasuna sakrifikatu gabe. Esaterako, igerilekuen eraikitze prozesuan oso garrantzitsua izango da segurtasuna gure etorkizuna arriskuan ez jartzeko. Izan ere, etxebizitzekin batera egiten diren igerilekuak ingurunea errespetatu gabe eraikitzea gure benetako etxea txikitzea da. Hortaz, garrantzitsua izango da ingurumena kudeatzeko sistema garatzea inpaktua gutxiagotzeko eta hondakinen tratamendua eta garraioa antolatzeko.

Labur esanda, hona hemen ingurune orokorraren azterketa:

#### 6. Taula: Ingurune orokorraren azterketa

<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernuaren legedia: temperatura, kalitate kontrola, desinfektatzaileak, instalazioen mantenua...</li> <li>- Espainiako legetarako moldatzeko beharra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egoera politikoaren eragina.</li> <li>- Langileen eskubideen legeak.</li> <li>- Prezioen desegonkortasuna.</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomia hazkunde-tasaren gorakada.</li> <li>- Etxebizitzen sektorearen hazkundera.</li> <li>- Turismoaren gorakada.</li> <li>- Ongizate sektorearen gorakada.</li> <li>- Igerileku zaharrak berritzeko beharra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langabezia-tasaren beherakada.</li> <li>- Igerileku erregularren gorakada.</li> <li>- Merkatuko salmenten beherakada.</li> <li>- Espainiako krisi ekonomiko luzea.</li> <li>- Inflazioaren suspertze motela.</li> </ul>
<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espainian ohitura eta joera handia dago igerilekua izateko.</li> <li>- Atzeritarren hazkundera.</li> <li>- Lan-merkatuaren hazkundera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aldaketa geografiko eta kulturalak.</li> <li>- Kontsumitzaileen behar eta gustuen aldaketa.</li> <li>- Bigarren etxebizitza izateko moda.</li> </ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologia berriaren beharra (automatizazioa, kontrol digitala...)</li> <li>- Internet of things (IoT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarearen erabilpena.</li> <li>- Ikerketa eta garapena (I+G)</li> <li>- Internet of Pools (IoP)</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espainian klima mediterranearra nagusiki.</li> <li>- Ingurugiroa zaintzarekin gizartea geroz eta sentikorragoa da.</li> <li>- Uraren eskasia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Airearen egoera</li> <li>- Beroketa-erritmoaren azkartasuna.</li> <li>- Toxiko eta kimikoak</li> <li>- Jasangarritasuna.</li> </ul>

**Iturria: nik neuk egina**

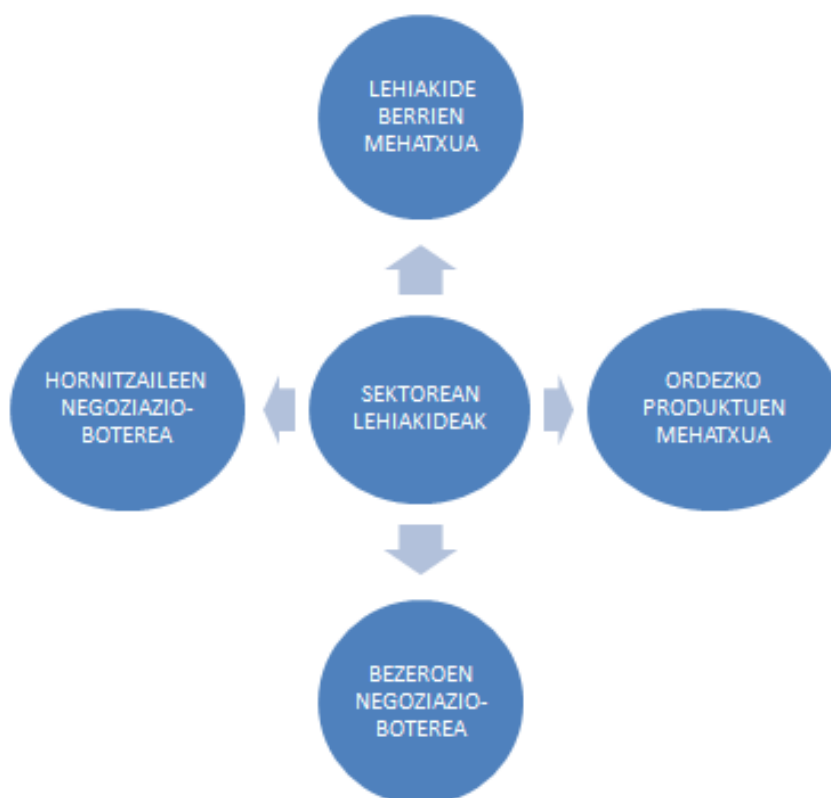
### 3.1.2.- Mikroingurunearen analisia

Ingurune berezia aztertzeko gehien erabiltzen den metodologia PORTER eredua da. Ingurune berezia ulertzea erraza da baina zailagoa egiten da askotan beraz mugatzea. Ingurune berezia enpresaren sektoreak osatzen du, beraz, Bost Indar Lehiatzaileen analisia sakonago azalduko dut.

#### 3.1.2.1: PORTERen indarrak

Sektorearen urteetako bilakaera egin ondoren, ingurune berezia aztertzeari ekingo diot. Horretarako, PORTER-en Bost Indarrak aztertuko ditut. Beheko irudian ikus ditzakegu:

#### 5. Irudia: PORTER eredua



Iturria: (Mitxeo, 2017) – nik neuk egin.

Porter-en ustez, sektore batetako lehia-mailak sektore horretako enpresek errentagarritasuna lortzeko aukerak baldintzatzen ditu. Lehia-maila hori bost indar lehiatzaileen araberakoa da, indar guzti horiek sektoreko errentagarritasunaren zati bat lotu nahi baitute. Beraz, bost indar hauek sektore horretako enpresen

errentagarritasuna baldintzatuko dute prezioetan, kostuetan eta inbertsioetan zuzenki eragiten dutelako (Mitxeo, 2017). Ondoren, sektorearen errentagarritasuna eta erakargarritasuna baldintzatzen duten bost indar hauen analisia egiteko kontuan hartu beharrekoak aztertuko ditut:

#### *a) Egungo lehiakidetasun maila*

Espainia mailan igerileku enpresa asko daude baina igerileku erregularrenak, hau da, filtrazioan produktu kimikoak erabiltzen dituztenak, ez filtrazio biologikoa erabiltzen dutenak.

Norgehiagoka maila handiagoa den neurrian errentagarritasun potentzialak txikiagoak izango dira eta sektorearen erakargarritasuna txikiagoa izango da. Beraz, enpresak lehiatzeko abantaila lortzeko mehatxu handiagoa izango da. Honako hauek dira norgehiagoka-maila neurtzeko faktoreak:

##### 1. Lehiakide kopurua edo sektorearen kontzentrazio-maila:

Ohiko filtrazio sistemen lehiakide kopurua handia da, horregatik, sektore zatikatua edo kontzentratua dela esango genuke, izan ere, enpresa asko dauden sektorea da. Kasu honetan, sektorearen kontzentrazio-maila txikiagoa den neurrian norgehiagoka handiagoa izango da. Enpresa asko daudenez, beraien arteko ezagupena, kontrola eta estrategiak eta prezioak akordatzeko aukerak txikiagoak dira. Gainera, enpresa kopurua handitzen denean konpetentzia gehiago emango dira, lehiakideek epe laburrean detektatuko eta erantzungo ez dietelakoan.

Hala eta guztiz ere, igerileku biologikoen lehiakide oso gutxi daude. Nahiz eta igerilekuentzako produktuak saltzen dituzten hornitzaile asko egon, Espainian filtrazio biologikoa berria da.

Orokorrean, lehiakide mota ezberdinak daude igerilekuen sektorean. Sektore honetan batzuek igerilekuak instalatu bakarrik egiten dituzte; adibidez, hotel edota kanpinetan. Beste batzuek, berriz, igerilekuak saltzeko dendak dituzten enpresak dira baina ondoren bezeroak bere kabuz instalatu behar du produktua. Denda hauetan ere ezberdintasunak daude, izan ere, denda txikia edo handia izan oso desberdina da produktu eta zerbitzu aniztasunari erreparatzen badiogu. Hala ere, badaude bi zerbitzuak eskaintzen dituzten bestelako enpresak ere; filtrazio sistemak saltzeaz gain beraiek instalatzeko zerbitzuak eskaintzen dituzte. Hauetan ezagunenetako bat *Fluidra* da; *AstralPool España*, *Cepex Comercial*, *Master Riego* eta *Certikin* enpresek osatutako enpresa talde internazionala. Horrez gain, badira salmenta internetez egiten duten enpresak ere, hauei "*Do it Yourself*" deritzegu, bezeroak erosi eta bere kabuz muntatzen du. Esaterako, mota honetako enpresa ezagunenetakoak *Aki* eta *Leroy Merlin* dira.

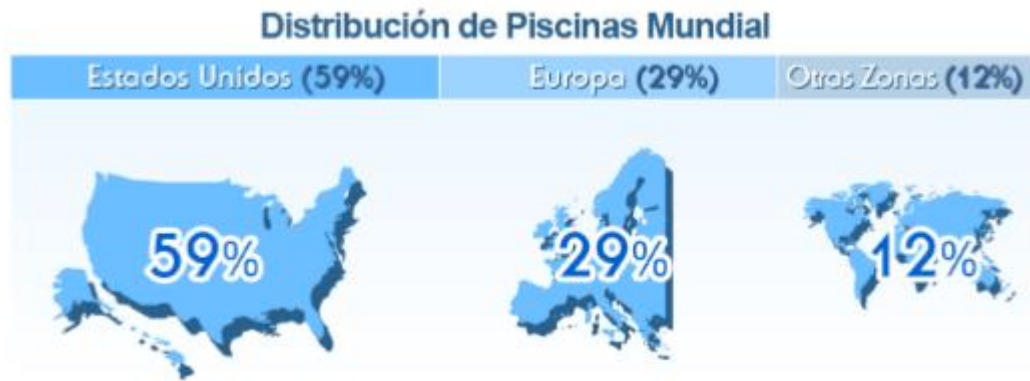
## 2. Sektorearen hazkunde-tasa:

*Fira de Barcelona*-k egindako azken ikerketako datuen arabera, gaur egun, 13 milioi igerileku daude mundu osoan zehar. Huetatik %59a Estatu Batuetan kokatzen da, %29a Europan eta gainontzekoa, hau da, %12a, munduko beste hainbat lekuetan zehar.

Estatu Batuetan igerilekuen gehiengoa bizitegi-guneetan edota urbanizazioetan kokatzen da. Hau da, gutxienez bi eraikin edo gehiagotan bizi direnen artean partekatzen dute igerileku bera. Europan, aldiz, auzo-elkarte eta etxe pribatuetan daude igerileku gehienak.

Hurrengo irudian ikus dezakegu:

### 6. Irudia: Mundu mailako igerilekuen banaketa



Iturria: (*Piscinas.com*-ek egindako txostena, 2010)

Egun, igerileku kopuruari dagokionez, Espainia bigarren postuan dago Frantziaren atzetik. 1.100.000 igerileku baino gehiago eraiki dituzte, %86 igerileku pribatuak eta %14 aisialdi guneetarako igerilekuak. Datu hauengatik Espainia mundu mailako liderra bihurtu da instalazio akuatikoen sektorean. Bertan inbertitzeko herrialde erakargarria da eta igerilekuekiko kulturak indar handia du. Gainera, azken urteotan, hainbat enpresa berri eratu eta mundu mailako zenbait enpresa jarraitzaileentzat eredu bihurtu dira. Espainian igerilekuen merkatua handia da; **igerileku bat 37 biztanleko**, hain zuzen.

## 7. Irudia: Espainiako igerileku kopurua



Iturria: (*Piscinas.com*-ek egindako txostena, 2010).

Europako salmenta bolumena 10 mila milioi eurotakoa bada, hauetatik 1.300 milioi euro Espainiako enpresek sortutakoa da. Igerilekuen sektorea 2.500 enpresek osatzen dute eta 64.000 lanpostu baino gehiago eskaintzen dituzte.

Beraz, zalantzarik gabe hazkunde-tasa handitzen ari da. Hau handiagoa den neurrian bertako enpresen arteko norgehiagoka txikiagoa izan ohi da. Krisialdi ekonomikoaren ondoren hazten ari den sektorea denez, sektore berri honek bere tarte egin dezake merkatuan. Batik bat, etxebizitzaren sektorearen igoerak eragin handia egin dezake igerilekuen sektorean. **Etxeen kontsumoa** gorantz doa eta honek igerileku berrien eraikitzea ekar dezake. Gainera, **turismoaren gorakadak** hotel eta **kanpin berrien agerpena** eta zaharren berrikuntza dakar, honek eragin nabarmena egin dezake igerilekuen sektorean.

Gainera, zehazki igerileku biologikoen sektorearen kasua ez denez ezaguna, ohiko igerilekuek beraien posizioa eta salmentak mantentzeko egin beharko duten borroka handiagoa izango da.

### 3. Kostu finkoak:

Sektore batean kostu finko eta aldakorak aurki ditzakegu. Kostu finkoak ekoizpena aldatuta ere finko mantentzen direnak dira, esaterako, enpresak behar duen eraikuntzaren alokairua beti berdina izango da ekoizpena handiagoa baldin bada ere. Kostu aldakorak, berriz, ekoizpenaren arabera aldatu egiten dira, adibidez, produktua egiteko behar duen lehengaia, ekoizpena handiagoa bada lehengaien kostua ere handiagoa izango da. Izan ere, produktu honek eskatzen duen lana astuna denez kostu finkoak handiagoak dira.

Kasu honetan, oso garrantzitsua da kostu finko eta aldakorren arteko erlazioa ona izatea. Hau da, enpresak puntu bat aurkitu behar du non ez duena ez irabazi ez

galtzen. Puntu hau bilatzeak enpresei kudeaketa errazten diete, honen bidez badakitelako zenbat ekoiztu behar duten eta zenbat saldu irabaziak izateko. Beraz, puntu hau kalkulatzeko oso garrantzitsua izango da. Sektore honetan **kostu finkoak txikiagoak dira kostu osoekiko**, hau da, Palankatze Operatiboa txikiagoa izango da eta norgehiagoka-maila jaitsiko da. Produktu honek behar duen lana eta esfortzua handia denez kostu finkoak altuagoak dira.

#### 4. Produktu edo zerbitzuaren desberdintze-maila:

Ohiko igerilekuen sektoreari erreparatzen badiogu, aipatu dugun bezalaxe enpresa asko daude igerileku erregularrak eskaintzen dituztenak, hori dela eta, desberdintze-maila txikia dela esango genuke. Bezero edo kontsumitzaile bakoitzak bere prezio eta zerbitzuaren arabera egingo duenez aukeraketa enpresentzat zailagoa izango da bereiztea. Kasu hauetan enpresa desberdintze txikiak eskaintzen saiatuko da; produktua gauzatzeko lehengaiak, produktuaren forma...

Hala eta guztiz ere, esan beharra dago filtrazio biologikoaren sektoreari begiratu desberdintze-maila handia dela, izan ere, produktu hau berritzailea da. Maila hau handiagoa den neurrian sektoreko norgehiagoka maila txikiagoa izango litzateke. Kasu honetan enpresak kontsumitzailearen gain monopolio erako botere bat lortu eta ondorioz bere fideltasuna lortzeko aukerak handiagoak izango dira. Beraz, kasu honetan oso garrantzitsua da aldagai hau, ezingo baitute prezioarekin desberdindu, baizik eta, zerbitzuarekin, markarekin, irudiarekin...

#### 5. Irteera-hesiak:

Irteera hesiak enpresa bat sektoretik ateratzea zailtzen duten faktoreak dira. Irteera-hesiak handiak badira norgehiagoka ere handiagoa izango da, enpresak behartuak daudelako sektore horretan jarraitzera eta errentagarritasun baxuak izan arren beraien artean lehiatzera. Honako hauek dira irteera-hesi nagusienak:

- Aktibo espezializatuak: sektoretik kanpo beste erabilera bat izateko aukera eskasak dituztenean. Kasu baterako, igerilekuen sektorean erabiltzen diren produktuak beste sektore batean erabiltzea oso zaila izan daiteke. Beraz, hauen likidazio-balioa oso txikia edo nulua izango da.

- Irteerako kostu finkoak: kostu finko nagusia langileei ordaindu beharreko kalte-ordainak eta bezeroekin aldeztu aurretik hartutako konpromisoak betetzearen kostua da. Esaterako, sektore honetan igerilekuak eraiki ondoren zerbitzuak mantendu edota arazoak konpontzea; bai salmenta momentuan eta baita mantenurako orduan ere. Beraz, kasu honetan zerbitzu hauek eskaintzeak kostu finkoak igoko ditu.

- Erlazio estrategikoak: enpresa batek negozio batez aparte beste aktibitate batzuk baldin baditu, hau da, dibertsifikazio edo integrazio bertikal maila bat baldin badauka

jatorrizko negozio hori mantentzera behartuta egon daiteke. Sektore honen kasuan ez dago erlazio estrategikoei dagokion irteera hesirik negozio bakar batekin lan egiten baitute, hortaz ez da beharrezkoa sinergia erlazioak gauzatzea.

- Gobernuak edo legediak jarritako murriztapenak: interes soziala bilatuz gobernuak sektore ekonomiko batzuk mantentzea bultzatu dezake eta diru-laguntzak emanez mantendu. Sektore hau, ordea, ez da oinarrizko beharretan kokatzen eta gobernuak ez du honetarako diru-laguntzarik ematen. Beraz, alde horretatik ez dago irteera-hesirik. Hala ere, aipagarria da gobernuak igerilekuen inguruan jartzen duen **legedi zorrotza**. Herrialde eta igerileku mota bakoitzak ezaugarri ezberdinak izaten ditu bere araudian ere; esaterako, urak kasu bakoitzean izan beharreko egoera, igerileku tamaina, kasu bakoitzerako tenperatura zehatza... Hau irteera-hesi garrantzitsua da, izan ere, herrialde bakoitzak sektore honetarako bere arautegi zorrotza ezartzen du.

- Hesi emozionalak: batzuetan irteera-hesi emozionalek ere eragin dezakete, hau da, enpresen jabeengan eragin dezaketen faktore psikologikoak. Adibidez, famili-enpresak, langileriarekin duten erlazio onak, etorkizuneko ibilbide profesionalarekiko beldurrak...

#### 6. Enpresen arteko akordioak:

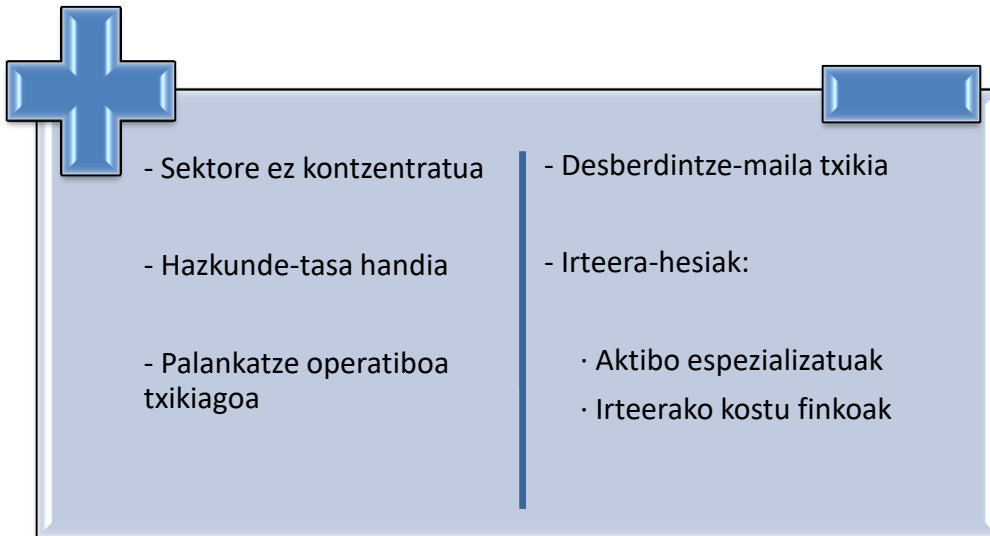
Sektore bateko enpresen artean akordioak egiteko tradizioa edo ohitura handiagoa bada, norgehiagoka txikiagoa izango da. Sektore honetan ohitura handia dago lankidetzak-akordioak egiteko, beraz, norgehiagoka txikiagoa dela esan daiteke.

Ondorioz, faktore hauek guztiak banaka aztertu ondoren ohiko igerilekuen sektorearen egungo lehiakideen analisi globala egingo dut, horretarako, faktore hauen artean esanguratsuenak azpimarratuz. Lehiakidetasun mailari erreparatzen badiogu, sektorea ez da kontzentratua, hazkunde-tasa handitzen doa, palankatze operatiboa txikiagoa da, desberdintze-maila txikia da eta zenbait irteera-hesi daude, hauen artean, aktibo espezializatuak edota irteerako kostu finkoak. Ohiko igerilekuen sektorean kontzentrazio-maila txikia, palankatze operatibo txikia eta hazkunde-tasa enpresarentzat aukera bat dira eta beste faktoreak; desberdintze-maila txikia eta irteera-hesiak, berriz, mehatxuak (Mitxeo, 2017).

Segidan ikus ditzakegu ondorioak labur:



## 7. Taula: Lehiakidetasun mailaren ondorioak



**Iturria: nik neuk egina**

Hau guztia jakinda, ohiko igerilekuen sektorea ez da hain erakargarria, baina kontutan izan behar dugu sektorea igerileku biologikora zehazten badugu faktore hauetan aldaketak ematen direla. Faktore hauetan esanguratsuena desberdintasun-maila da, izan ere, igerileku erregularretan aldagai hau txikia dela aipatu dugu, baina igerileku biologikoen kasuan desberdintzea handia izango litzateke. Beraz, ohiko igerilekuen sektorean mehatxu bat izan daitekeena igerileku biologikoen sektorean aukera bikaina izan daiteke eta honek sektorea erakargarriagoa bihur dezake.

### ***b) Lehiakide berrien mehatxua***

Sektore batean lehiakide berriak sartzeak sektore horretako enpresen gain ondorio negatiboak izango lituzke. Izan ere, lehiakide gehiago sartzen badira sektorearen eskaintza globala handitu egiten da eta produktuaren prezioaren gain beherakadak sortzen dira. Gainera, lehiakideak ugaritzeak sektore horretan beharrezkoak diren produkzio-faktoreen eskariaren gorakada ekarriko du faktoreen prezioa handituz.

Sarrera hesiak: sektoreko sarrera hesiak identifikatzeko sektorearen errentagarritasun azterketa egingo dut. Epe luzean sektore horretan ekonomiaren batez besteko errentagarritasunak baino errentagarritasun altuagoak lortzen badira sarrera-hesien adierazgarria izango da. Horretarako, aipagarrienak diren dimentsioak landuko ditut:

### 1. Eskala-Ekonomiak eta Hedadura-Ekonomiak:

Eskala-ekonomien bitartez enpresa batek produktu baten produkzio bolumena handitzean produktu horren unitateko kostua txikitzen du, izan ere, kostu finkoak unitate gehiagoren artean banatzen ditu. Hedadura-ekonomien bidez, enpresak zenbait produkturen unitateko kostua murriztea lortzen du produktu ezberdin horiek ekoizteko beharrezkoak diren aktibo eta baliabideak elkar banatzen direlako. Ekonomia hauek ekoizpenarekin lotura zuzena izateaz gain, I+G eta merkaturatze aktibitateekin ere erlaziona daitezke. Hedadura eta eskala ekonomiak handiak direnean, sektorerara sartu nahi duen enpresak beste enpresen baldintza eta tamaina berdinekin egin beharko du; hau horrela ez bada, kostuetan desabantaila garrantzitsuak jasateko prest egon beharko du. Beraz, lehiakide berrientzat oso garrantzitsua izango da sektorerara sartu aurretik lehiakideak duen tamaina izatea.

Igerilekuen sektorean garatutako hainbat enpresa daudenez, lehiakide berrientzat oso zaila izango da hauen tamaina hartzea, hori dela eta, enpresek kostuetan desabantaila hauek jasateko kontzientziatuta egon beharko dira. Igerileku biologikoen sektorea ez dagoenez hain garatuta, enpresen tamaina ez da hain handia eta lehiakide berriak parean jartzeko aukera handiagoa da.

### 2. Produktuaren desberdintze-maila:

Lehen aipatu dudan moduan, ohiko igerilekuen sektoreko produktu edo zerbitzuaren desberdintze-maila txikia da. Maila handiagoa den heinean, sektorerara sartu nahi duten enpresek ahalegin handiagoak egin beharko dituzte sektoreko enpresa eta beraien bezeroen arteko lotura edo fideltasuna hausteko. Hala ere, igerileku biologikoen sektorean ezberdina da, izan ere, igerileku hauek biologikoak izateagatik bereizten dira. Hau da, beraien balio-diferentziala biologikoa izatea denez, desberdintasun-maila handia da. Kasu honetan, sektore honetan batez ere produktua eta marka ezagutarazteko tresnak erabili beharko dira; marketin-tresnak eta, bereziki, komunikazioa landu.

### 3. Kapital beharrak:

Sektore honetan inbertsio handiak egin behar dira, industriako inbertsioekin zerikusia baitute. Izatez, sektore honetako produktuak nahiko garestiak direnez, inbertsioa handia dela esan daiteke. Esaterako, igerileku baten filtrazioak hainbat ponpa ezberdin izaten ditu eta hauetako bakoitza garestia izaten da. Gainera, filtrazio honek etengabe lanean egon behar du uraren egoera ona izateko eta mantenu honek ere bere kostua du. Igerilekuak pribatuak badira inbertsioa ez da hain handia izango, seguruenik igerileku bakar baten gastua egongo baita, baina jo dezagun hotel bateko Spa bat egin behar dela, orduan behar den kapitala askoz gehiago izango da.

#### 4. Hornitzailez aldatzeagatik dauden kostuak:

Hornitzailez aldatzeagatik sortzen diren kostuak bezeroak sektorera sartu den enpresa berriari bere produktua erostegatik jasan beharko dituen kostu gehigarriak dira. Honela, lehengo hornitzailea berriagatik aldatuz. Kostu hauek desberdinak izan daitezke: langileen prestazio gehigarriak, asistentzia teknikoaren kostua, produkzio kateko adaptazioak, kostu emozionala... Beraz, enpresa berriek bezeroak lortu ahal izateko, prezio, kalitate, zerbitzu eta ordainketa baldintzetan abantailak eskaini beharko ditu honek suposatzen duen kostuarekin. Kasu honetan, hornitzailez aldatzeagatik ez dago kostu handirik.

#### 5. Muga legalak:

Sektore honetan lege aldetik oztopoak daude bertan askatasunez sartzeko, lizentziak behar direlako edo baimen bereziak edota eskakizun handiko legedi bati aurre egiteko inbertsio altuak burutu behar dira. Igerilekuen sektorean herrialde bakoitzak igerilekuentzat arau ezberdinak ditu. Horregatik, leku bakoitzeko baimenak zein diren ikastea garrantzitsua da legedia ondo jarraitu ahal izateko.

Ondorio gisa, sarrera-hesiak ez dira sektore guztientzat berdinak izango, baizik eta sektore bakoitzak dauzkan baliabideen arabera garrantzitsuagoak edo gainditzeko errazagoak izan daitezke. Gainera, sarrera-hesiak denboran aldatzen dira, bai sektoretik kanpo dauden faktoreen ondorioz eta baita ere sektoreko enpresek beraiek ekin ditzaketen estrategia edo politiken ondorioz (Mitxeo, 2017).

#### *c) Ordezko produktuen mehatxua*

Ordezko produktuek sektoreko produktuaren funtzio berdina betetzen dute edo behar berdinak asetzen dituzte. Produktu hauek sektoreko enpresen gain eragin negatiboa dutela esan daiteke, orokorrean lehiakide gehiago izatea suposatzen baitu. Lehiakide kopurua handitzeaz gain, ordezko produktuak egoteak sektorearen errentagarritasun potentziala eta erakargarritasuna gutxitzen ditu. Ordezko produktuek, sektoreko produktuaren eskaria elastikoagoa egiten dute; produktu hauek prezio eta kalitate erlazioa konparagarria badute, enpresarentzat mehatxua izan daiteke.

Orokorrean igerilekuen sektorean ez dute ordezko produktu askorik, beharbada tenis-pistak, paddle-a, parkeak... (Deportes, 2016). Hala ere, filtrazio sisteman zentratzen bagara hainbat ordezko produktu daude, izan ere, igerileku mota ezberdin asko daude; hala nola, kloroa duten igerilekuak, zuntz bidezko igerilekuak, hondar bidez funtzionatzen duten igerilekuak... Igerileku mota hauek guztiak bezero berari

zuzenduta daude eta kontsumitzaileen premia berak betetzen ditu. Hori dela eta, kasu honetan ordezeko produktuen mehatxua handia dela esan daiteke.

Hala ere, azpimarragarria da ordezeko produktuen analisia egiteko sektoreko produktuekin prezio-kalitate erlazioa konparagarria izan beharko dela. Hau da, kasu honetan parke edota tenis-pista baten prezioa igerileku baten parekoa izatea beharrezkoa da.

#### *d) Bezeroen negoziaketa-boterea*

Bezeroen negoziazio-botereak sektoreko enpresen errentagarritasuna zati handi batean baldintzatu egingo du. Igerilekuen sektoreko enpresek lortu dezaketen errentagarritasuna sektore horretan sortzen den balio erantsiaren arabera da. Sektore honen errentagarritasuna eta balio erantsia mugatzeko hornitzaile eta bezeroekin negoziatzea ezinbestekoa izango da. Orokorrean, bezero eta hornitzaileen negoziazio-boterea antzeko faktoreek baldintzatzen dute, has gaitzen bezeroenekin:

- Bezeroen kontzentrazio-maila: sektore honetan bezeroen kontzentrazio-maila txikia da, beraz, bezeroen negoziazio-boterea handiagoa da.

- Produktu edo zerbitzuen desberdintze-maila: igerilekuen sektorean produktu eta zerbitzuen desberdintze-maila txikia da, beraz, bezeroen negoziazio-boterea handia da.

- Hornitzailez aldatzeagatik dauden kostuak: bezeroak hornitzailez aldatzeagatik jasan beharreko kostuak baxuak dira, beraz, bere hornitzailearekiko lotura ez da sendoa eta honek negoziazio-boterea handitzen du.

- Bezeroen informazio-maila: eroslearen informazio-maila handiagoa bada, boterea ere handiagoa da. Kasurako, bezeroaren informazio-maila handia denez honek negoziazio-boterea handiagoa izango da.

- Bezeroak bertikalki integratzeko arriskua: bezeroa bertikalki integratzeko mehatxua handiagoa den neurrian, bezeroaren negoziazio-boterea handiagoa da. Kasu honetan, sektorearen desberdintze-maila handia denez salmentak txikiagoak dira, baina bezerora zuzenean iristea garestiagoa den heinean salmentak handiagotzea lortzen dute.

#### *e) Hornitzaileen negoziaketa-boterea*

Hornitzaileek industria jakin bati inputak eskaintzen dizkiete, hala nola, materialak, zerbitzuak eta lan-eskua. Industria horren egituraren arabera, hornitzaileek botere

handiago edo txikiagoa ezar dezakete. Beste hitzetan esanda, haien baldintzak inposatzeko erraztasunaz ari gara. Honek industriaren errentagarritasunean zuzeneko eragina izan dezake, besteak beste, kostuen pisua aldatuz. Hauek dira eragin dezaketen faktoreetako batzuk:

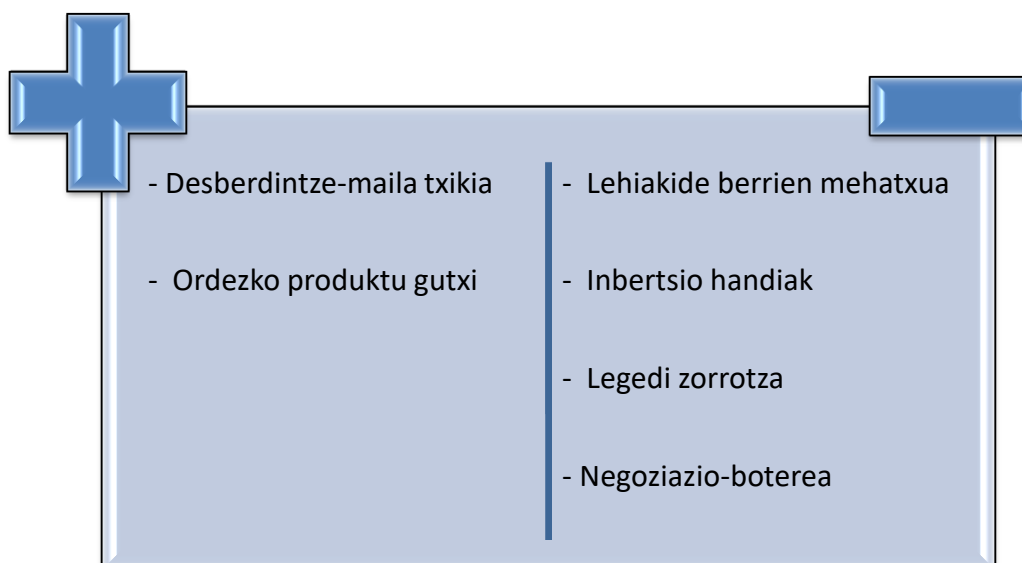
- Hornitzaile kantitatea
- Hornitzaileen prezioa erabakitzeko indarra
- Hornitzaileen antolaketa-maila
- Hornitzaileen erosketa ahalmena

Enpresa honen kasuan, kontzentrazio-maila handia denez, enpresa gutxi daude filtrazio sistema hau eskaintzen dutenak. Hori dela eta, prezioak jartzerako garaian indar handiagoa izango dute. Gainera, desberdintze-maila handia den heinean, negoziatorako indar handiagoa ematen dio enpresari.

Ondorioz, faktore hauek banaka aztertu ondoren ohiko igerilekuen sektorearen lehiakide berrien analisi globala egingo dut, horretarako, faktore hauen artean esanguratsuenak azpimarratuz. Igerilekuen hainbat enpresa daudenez, oso zaila izango da lehiakide berriek hauen tamaina hartzea. Desberdintze-maila txikia izanik, sektorera sartu nahi duten enpresek ahalegin txikiagoa egin beharko dute bezeroak ez baitira leialak. Bestalde, egin beharreko inbertsioa handia da eta enpresak jarraitu beharreko legedia oso zorrotza. Ordezko produktuen mehatxua ez da handia eta hau positiboa da enpresarentzat. Baina enpresen kontzentrazio-maila txikia denez, bezero eta hornitzaileen negoziazio boterea dute enpresarengan eta hau negatiboa da.

Segidan ikus ditzakegu ondorioak labur:

## 8. Taula: Lehiakide berrien ondorioak



Iturria: nik neuk egina

Hau guztia jakinda, kontuan izan behar dugu sektorea igerileku biologikora zehazten badugu faktore hauetan aldaketak ematen direla. Esaterako, ohiko igerilekuen sektorean desberdintze-maila txikia bada ere, igerileku biologikoen sektorean desberdintzea handia da, izan ere, balio-diferentziala handia da eta honek azpisektore hau erakargarriago bilakatzen du. Ohiko igerilekutan bezero eta hornitzaileek negoziazio botere altua daukaten bitartean, kasu honetan, desberdintze handiak bezeroek botere gutxiago edukitzea suposa dezake.

### 3.2.- BARNE ANALISIA

Enpresaren ingurunea aztertu ostean, barne-analisiari ekingo diogu, enpresak egiten dituen jarduera ezberdinen azterketari, hain zuzen. Horretarako, enpresaren arlo ezberdinak aztertuko dira (Mitxeo, 2017).

Aquatic Science 2013 urtean sortu zen, Belgikako Lieja hirian, nahiz eta hiru urte lehenago ikerketa lanei ekin zieten. Aipatu bezalaxe, enpresa honen aktibitatea sektore akuatikoa oinarritzen da.

#### 3.2.1.- Analisi funtzionala

Enpresaren analisi funtzionala egiteko ondorengo sailak aztertzen hasiko naiz: arlo finantzarioa, merkataritza arloa, giza baliabideen arloa, produkzio arloa eta I+G arloa.

### *3.2.1.1.- Arlo finantzarioa*

Atal honetan enpresaren arlo finantzarioa aztertuko dut. Gai hau ondo menperatzea ezinbestekoa da, besteak beste, ekoizpenari edo merkaturatzeari buruzko erabakiak hartzeko.

Aquatic Science-ek bere jarduera betetzeko baliabide fisikoak (lursailak, eraikuntzak, instalazioak, makineria, horniketak, etab.) eta giza baliabideak (lan fisikoa eta intelektuala) erabiltzen ditu. Finantzaketaren zati bat enpresa sortzean bazkideek egindako ekarpenekin osatu zen, eta beste zati bat, berriz, zenbait pertsonak edo erakundek mailegaturiko kapitalarekin. Honengatik sortzen da enpresaren jardueraren ezaugarri nagusienetako bat, arriskua: mailegu bezala jasotzen dena ez itzultzeko eta bazkideek enpresan jarritako kapitala galtzeko arriskua. Enpresan finantzazuzendaritzaren oinarritzko helburua enpresak bere jarduera burutzeko behar dituen baliabideak lortzea da, nahiz eta badauden beste helburu batzuk ere. Horretarako, ezinbestekoa da enpresak zenbat baliabide behar dituen erabaki, egitura finkatu eta beharrezkoak diren inbertsioak bakarrik gauzatzea. Labur esanda, bi erabaki nagusi hartu behar dituzte: inbertsio eta finantza erabakiak.

Aquatic Science-ek hainbat inbertsio-proiektu gauzatzen ditu errentagarritasun jakin bat lortuz, eta, era berean, proiektu horietako bakoitza garatzeko behar den kostua dakarkio enpresari. Beraz, erabaki hauek hartu aurretik oso garrantzitsua da aurrez ikusitako irabazi eta kostu guztiak aztertzea. Gainera, kontuan hartu behar dute irabazi eta kostu hauek une desberdinetan gerta daitezkeela eta balorazio ezberdina izan dezaketela.

Aquatic Science-en erabaki hauek hartzerako garaian, enpresako kide batzuek arlo bakoitzeko aurreikuspena egiten dute, nahiz eta amaierako erabakia hartzen duena zuzendaria izan. Lehenik eta behin, kide bakoitzak bere saileko aurreikuspena egin eta zuzendaritzari informazioa ematen dio. Ondoren, zuzendariak estrategia ebaluatu eta formulatzeko, langileek egindako txostenekin eta berak egindakoekin bere ondorio pertsonalak ateratzen ditu. Hilaren azken ostiralean datu hauek beste kideei helarazten dizkie eta hauek beraien iritzia ematen dute. Zuzendariak inbertsio-proiektu hau egitea errentagarria dela uste badu beste bilera bat egiten du inbertitzaileekin hiru hilabetez behin eta guztien artean proiektuarekin aurrera jarraitu edo ez erabakitzen dute. Beraz, kasu honetan enpresako zuzendaria denak inbertitzaileei euren proiektua fidagarria dela erakutsi behar die (Heras, 2004).

Jarraian ikus ditzakegu enpresaren azken urteko kontuak:

### 9. Taula: Azken urteko kontuak - Aktiboa

	EKITALDIA	AURREKO EKITALDIA
<b>AKTIBOA</b>		
<b>AKTIBO EZ KORRONTEA</b>	<b><u>1.728.590</u></b>	<b><u>1.540.400</u></b>
<b>Aktibo ukiezinak</b>	<b>554.596</b>	<b>398.679</b>
<b>Aktibo ukigarriak</b>	<b>916.110</b>	<b>883.837</b>
Lurrak eta eraikuntzak	808.333	808.715
Instalazioak, makinak eta tresneria	60.988	28.445
Altzariak eta ondasun higigarriak	19.724	8.190
Alokairuak eta antzeko eskubideak	4.714	6.285
Bestelako aktibo ukigarriak	22.352	32.203
<b>Aktibo finantzarioak</b>	<b>257.884</b>	<b>257.884</b>
<b>AKTIBO KORRONTEA</b>	<b><u>2.405.608</u></b>	<b><u>1.651.040</u></b>
<b>Stock-a eta aribideko eskaerak</b>	<b>1.250.996</b>	<b>858.241</b>
Stock-a	1.034.426	858.241
Aribideko eskaerak	216.569	
<b>Kredituak urtebetera edo gehiago</b>	<b>149.925</b>	<b>410.034</b>
Kreditu komertzialak	45.235	171.017
Bestelako kredituak	104.690	239.017
<b>Inbertsioak</b>	<b>348.535</b>	<b>348.535</b>
<b>Balio eskuragarriak</b>	<b>410.917</b>	<b>334</b>
<b>Kontu erregulatzailleak</b>	<b>245.235</b>	<b>33.895</b>
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>	<b>4.134.198</b>	<b>3.191.439</b>

Iturria: National Bank of Belgium, 2017.

### 10. Taula: Azken urteko kontuak - Pasiboa

	EKITALDIA	AURREKO EKITALDIA
<b>PASIBOA</b>		
<b>FONDO PROPIOAK</b>	<b>1.037.734</b>	<b>960.121</b>
<b>Kapitala</b>	<b>272.808</b>	<b>272.808</b>
Kapital soziala	272.808	272.808
<b>Jaulkipen primak</b>		
<b>Erreserbak</b>	<b>450.816</b>	<b>450.816</b>
Erreserba legala	27.281	27.281
Erreserba ez erabilgarriak	348.535	348.535
Akzio propioak	348.535	348.535
Bestelakoak		
Bestelako subentzioak	37.500	37.500
Erreserba erabilgarriak	37.500	37.500



<b>Mozkinak</b>	<b>29.742</b>	<b>16.636</b>
<b>Diru-laguntzak</b>	<b>284.368</b>	<b>219.861</b>
<b>Hornidurak eta zerga geroratuak</b>		<b>8.000</b>
<b>Arrisku eta karguen xedapenak</b>		<b>8.000</b>
Beste arrisku eta karguak		8.000
<b>ZORRAK</b>	<b>3.096.464</b>	<b>2.223.318</b>
<b>Epe luzeko zorrak</b>	<b>2.088.732</b>	<b>1.394.713</b>
Zor finantzarioak	1.826.461	1.243.997
Kredituak eta zorrak	1.826.461	1.243.997
Bestelako zorrak	262.271	150.716
<b>Epe laburreko zorrak</b>	<b>997.262</b>	<b>827.841</b>
Epe laburreko zorrak	236.005	158.382
Zor finantzarioak	200.000	100.000
Kredituak	200.000	100.000
Zor komertzialak	437.269	414.073
Hornitzaileak	437.269	414.073
Zor fiskalak, soldatapekoak eta sozialak	123.988	154.430
Zergak	5.205	23.760
Ordainsariak eta gizarte karguak	118.783	130.670
Bestelako zorrak		955
<b>Kontu erregulatzaileak</b>	<b>10.471</b>	<b>764</b>
<b>PASIBOA GUZTIRA</b>	<b>4.134.198</b>	<b>3.191.439</b>

### Iturria: National Bank of Belgium, 2017.

Aquatic Science-ek azken urteotan 170 lorpen berri egin ditu. Enpresaren zuzeneko informazioari dagokionez, 3,5 milioi eurotako salmentak izan ditu, beraz, enpresaren egoera ona dela esan daiteke. Horretarako, 450 bezero aktibo ditu 10 herrialde ezberdinetan (Aquatic Science, 2017).

#### 3.2.1.2.- Merkataritza arloa

Merkataritza arloa kontsumitzailearen edo bezeroaren beharretan zentratzen da. Horrenbestez, enpresak beharrezkoa izango du aztertzea kontsumitzaile horren erosketa prozesua nola gertatzen den, erosketa-prozesu horretan zein diren oinarrizko aldagai eragileak, eta halaber, zein diren kontsumitzailearen nahiak eta beharrak, eta enpresaren merkataritza-politikek zein puntutaraino asetzen dituzten nahi eta behar horiek. Azken batean, kontsumitzailea taxuz ezagutuz soilik ase ahal izango ditu enpresak haren beharrak. Horretarako, azter ditzagun marketing mix-aren kontzeptuak:

a) Produktua:

Aquatic Science-ek hainbat eta hainbat produktu ezberdin dituen arren, proiektua filtrazio sisteman zentratzen denez, *LOTUS BOX* prozesua osatzen duten produktuak sakonago aztertuko ditut. Hala ere, esan beharra dago enpresa filtrazio sistema saltzeaz gain produktuaren muntaiaz eta mantenuaz ere arduratzen dela.

- 1) **PRO-JET SE:** bomba isil bat da eta efizientzia hidrauliko oso eraginkorra du.

### 8. Irudia: Pro-Jet Se



Iturria: Aquatic Science katalogoa

- 2) **FLOW CONTROL:** aurreko bomba kontrolatzen du gailu honek urrutiko aginte baten bidez. Kontsumoa optimizatzen duen gailu elektrikoa da eta aurretik programatua dago. Lau programa ezberdin ditu; *eco*, *repos*, *hiver* eta *démarrage/intensif*. Hau da, igerilekuaren erabilera urtarorearen arabera aldatzen badao programa honen bidez kontsumoa handitu edo txikitu daiteke.

### 9. Irudia: Flow Control



Iturria: Aquatic Science katalogoa

- 3) **POLYVORTEX:** pieza honek filtrazioan dagoen ura zentrifugatzen du. Ura presioan bidaltzen du eta zentrifugo esanguratsu bat sortzen da. Bertan geratzen diren hondakinak biltzaile batean geratzen dira eta garbitzaile baten bidez garbitu ostean ur garbiak prozesuan aurrera jarraitzen du.

#### 10. Irudia: Polyvortex



Iturria: Aquatic Science katalogoa

- 4) **SHARK BEAD:** gailu honen barruan presiozko filtro batzuk daude (bola txiki txuriak). Filtrazio prozesuan hondakinak bola txiki hauetan geratzen dira, hori dela eta, ezinezkoa da filtro honetatik ura zikina ateratzea. Filtro hauek oso eraginkorrak dira, bai ikuspuntu mekanikotik baita biologikotik ere. Tresna hau beste filtrazio sistemekiko oso ezberdina da, beraz, filtrazio-sistemari desberdintze-maila ematen diona pieza hau dela esan daiteke.

#### 11. Irudia: Shark Bead



Iturria: Aquatic Science katalogoa

- 5) **UVOZONE:** aparatu honetan ozonoaren oxidazioa eta argi ultramoreek bidez desinfekzioa egiten da. Gailu honek uraren tratamendu eraginkorra eta ingurugiroari kalterik ez gitea bermatzen du kostu baxu batean.

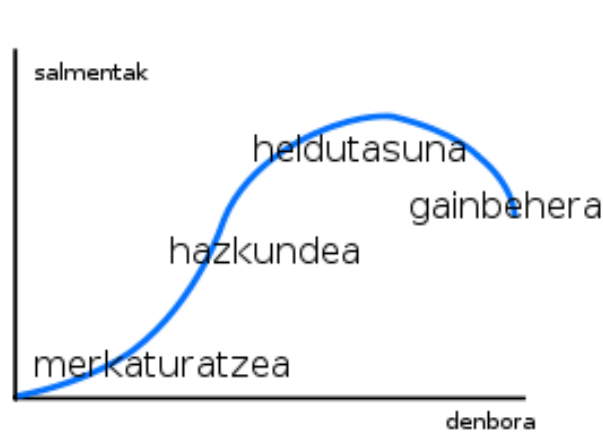
## 12. Irudia: Uvozone



Iturria: Aquatic Science katalogoa

Filtrazio sistema biologikoa duela denbora gutxi merkaturatu den produktua da, 2011.urtean, hain zuzen. Kasu honetan, salmenta-bolumena txikia da oraindik ez bada produktu ezaguna merkatuan. Produktuaren kostua altua da eta mozkinak hautemanezinak. Beraz, produktu hau hasierako fasean kokatzen dela esango genuke. Etapa honetan oso garrantzitsua izango da produktu hau ezaguna egiteko ekintzak gauzatzea. Hurrengo grafikoa irudikatuta ikus dezakegu:

## 2. Grafikoa: Bizitza-zikloa



Iturria: google irudiak

b) Prezioa:

Prezio-politikari dagokionez, helburua enpresak saltzen dituen produktuen salmenta-prezioa eta deskontuei buruzko erabakiak finkatzea da. Bezeroek enpresaren produktuak erostean ordainketetan izan ditzaketen atzerapenei buruzko erabakiak ere aztertzen dituzte.

Erabaki hauek hartzerako orduan enpresaren gainerako sailek ere badute zer hausnartu eta zer esan. Besteak beste, garrantzitsua da oso, enpresaren ekoizpen eta finantza-arloko zuzendarien ikuspegia. Prezioei buruzko erabakiak egoera desberdinetan hartzen dira: produktu berria kaleratzean, enpresaren merkataritza-politikan aldaketaren bat egin beharra dagoenean (esaterako, produktua berriz ere kokatu edo posizionatu behar denean) eta lehiakideek prezioak aldatzean. Horiek horrela, prezio-politika egokia ezartzea oso garrantzitsua da enpresarentzat.

Aquatic Science-ek bere prezio-politika finkatzean honako helburu hauek ditu:

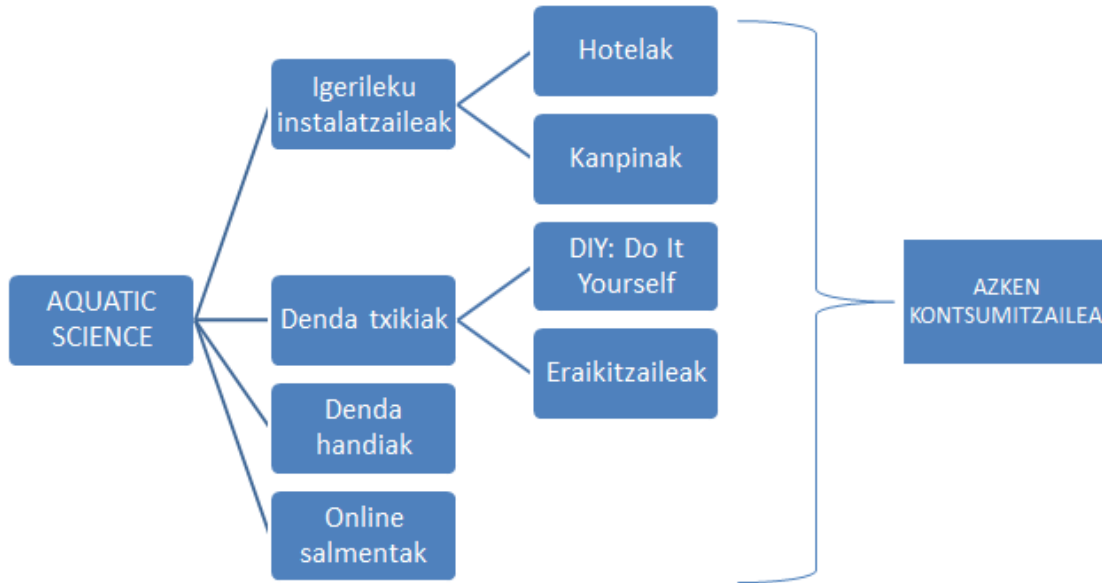
- Kapitalaren edo salmenten gainean errentagarritasun jakin bat lortzea.
- Prezioak egonkortzea.
- Bere merkatu zatiari eustea edo handitzea.
- Lehiari aurre egitea eta jarraitzea.
- Ahalik eta irabazi gehien lortzea.

Hau guztiaz gain, aipagarria da filtrazio sistema honen prezioa altua dela, izan ere, *LOTUS BOX* sistemaren barnean ikusi dugun produktu bakoitza garestia da. Hala ere, aipagarria da sistema honetan erabiltzen diren zenbait produktuetan berrikuntzak egiten ari direla sistema merkeagoa izateko. Esate baterako, *Uvozone* aparatuen tokian beste gailu bat egin dute prezio merkeagoan. Honako hau barne analisisian sakonago azalduko dut.

c) Banaketa:

Banakuntza-kanalei dagokienez, Aquatic Science-ek merkatar handiei saltzeaz gain zuzenean txikizkarietara ere saltzen die. Beraz, aldi berean bietara saltzen die. Hurrengo grafikoan ikus dezakegu labur:

### 3. Grafikoa: Banakuntza-kanalak



#### Iturria: nik neuk egina

Agerikoa denez, hasiera batean behintzat, enpresak ahalik eta harreman zuzenena izan nahi du bere produktuen azken hartzaileekin. Horretarako, enpresak hainbat modu ezberdinetan saltzen dute; batetik, igerileku instalatzaileei saltzen diete, hauek normalean hotel edota kanpinak izaten dira. Bestalde, denda txiki edota handiei saltzen diete, batzuetan bezeroak beraiek igerilekua muntatu ahal izateko eta besteetan igerilekuak eraikitzen dituzten enpresei zuzenean. Gainera, online bidezko salmentak ere egiten dituzte. Beraz, banaketa-kanal ezberdinak dituztenez bezero eta hornitzaileak ez dira beti berak izango.

Enpresa honek hainbat herrialdeetara banatzen ditu bere produktuak. Hurrengo taulan banakuntzaren kostua herrialde ezberdinetan ikus dezakegu:

#### 11. Taula: Banaketa kostua

Izenburua	Deskripzioa	Belgika, Frantzia, Herbehereak eta Luxemburgo	Espainia, Italia eta Alemania	Europako beste herrialdea	Europatik kanpo
Pakete txikiak	15kg baino gutxiagoko paketeak	250 €	400 €	Fabrikako garraioa	
Paletak	Bidalketa estandarrek mugatik kanpo, EPDM edo geotextilak	650 €	1.200 €	Fabrikako garraioa	
Paleta pisutsuak	Bidalketa estandarrek mugak barne	1.500 €	2.200 €	Fabrikako garraioa	
Biribilkia	EPDM edo geotextilak	3.000 €	5.000 €	Fabrikako garraioa	
Garraio espezifikoak	LOTUS BOX, igerileku kitak, EPDM eta bestelako produktuak	Fabrikako garraioa	Fabrikako garraioa	Fabrikako garraioa	

#### Iturria: Aquatic Science

d) Komunikazioa:

Komunikazioa jendeari era guztietako mezuak zuzentzea, produktu edo ondasun jakin batzuen berri emateko eta, bereziki, produktu eta ondasun horiek erostera bultzatzea da (Gurrutxaga eta Iradi, 2009).

Aquatic Science-ek erosle potentzialei haientzat ezezagunak diren produktu berrien edo ezagunak zaizkien produktuen erabilera berrien berri ematen die. Honela, ordura arte erosleek ez zituzten beharrak sortu eta lehendik zituzten beharrak areagotzea lortzen dute. Horretarako herrialdeko eremu bakoitzerako langile bat du dendak bisitatu eta informazio hau emateko. Eurentzat oso garrantzitsua da pertsona honek bertako hizkuntza menperatzea informazio hau modu egokian eman ahal izateko.

Hain zuzen, enpresa osoan 7 komertzial daude herrialde bakoitzeko enpresak bisitatzeko eta **salmenta indarra** bultzatzen. Esate baterako, Belgikako komertziala Belgika osoan zehar dauden enpresetara joaten da; igerilekuen funtzionamendua ondo doan ikusi, beharrezko aholkuak eman, urteroko katalogoan agertzen diren berrikuntzen azalpenak eman eta nola funtzionatzen duten azaldu...

Hona hemen merkataritza arloa laburtzen duen eskema

**13. Irudia: Marketing Mix**

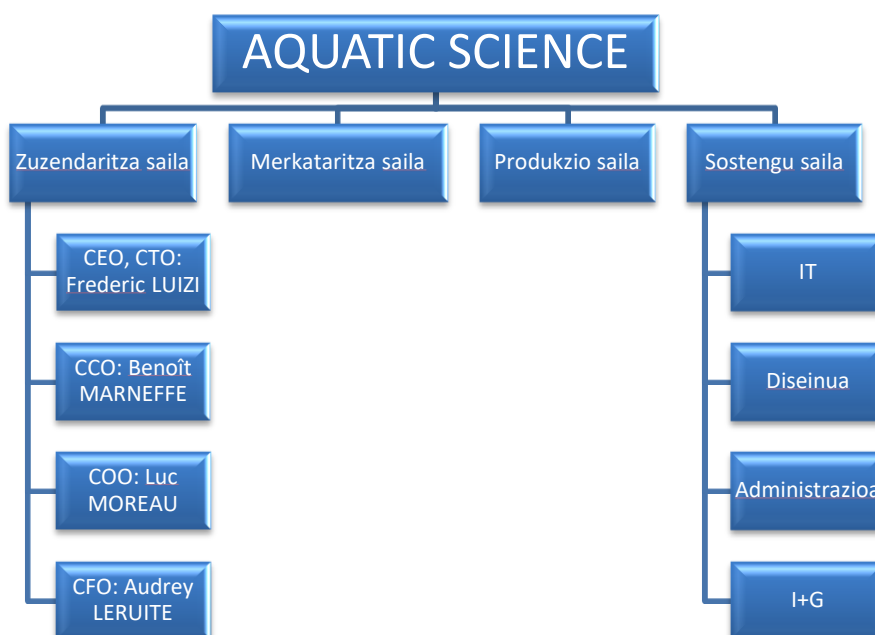


**Iturria: nik neuk egina**

### 3.2.1.3.- Giza baliabideen arloa

Liejan 4000m<sup>2</sup>-tako azpi-egitura daukate eta bertan, 3 produkzio-lerro eta 2 laborategi. Gaur egun, guztira 29 langile ditu departamentu ezberdinetan sailkatuta; zuzendaritzan 4 pertsona, 7 komertzial, 11 langile produkzioan eta gainerako 7 langile administrazioan, informatikan, I+G, diseinuan eta eskaeretan (Aquatic Science, 2017). Behean ikus dezakegu enpresaren organigrama:

#### 4. Grafikoa: Organigrama



#### Iturria: Aquatic Science

Antolaketa batek duen aktiborik garrantzitsuena antolaketa hori osatzen duten gizakiak dira. Enpresan parte hartzen duten langileek eta langile horien berrikuntzarako eta sormenerako ahalmenak, polibalentziak, motibazioak, parte-hartzeak edo talde-lanean aritzeko gaitasunak ere, berebiziko eragina dute enpresaren lehiakortasunerako ahalmenean (Heras, 2004).

Enpresa honetan esanguratsua da **motibazioa**. Bertako langileak gogotsu jarduten dira euren lanean, izan ere, pertsona bakoitzak berrikuntza hau berea balitz moduan sentitzen du. Hori dela eta, langile bakoitzak lan egiterako garaian errendimendu hobea du eta bere eginkizuna modu eraginkorrago batean betetzen du.

Aquatic Science enpresan giza baliabideen arloa ez dago oso garatuta. Enpresa eta langileen arteko harremana ona da baina ez dago sail bat hau hobetzen lagundu edota ekintza ezberdinak proposatzen dituen.



Horretarako, beharrezkoa izango da giza baliabideen zuzendaritza langileen jarduera planifikatu, antolatu, zuzendu eta kontrolatzen duen pertsonala zehaztea. Zentzu zabalean, giza baliabideen zuzendaritzak edo funtzioak antolaketa baten eta antolaketa hori osatzen duten gizabanakoen artean sortzen diren harremanak bideratu behar baititu (Albizu, 2003).

#### ***3.2.1.4.- Produkzio arloa***

Sail hau azken ondasun edo zerbitzuen sorrera edota fabrikazioaz arduratzen da, beraz, enpresan arlo hau ezinbestekoa da kontsumitzaileari bukaerako produktua baldintza egokietan iristeko. Horretarako, oso garrantzitsua da produkzio prozesua planifikatzea, produkzio kostuak minimizatzea, kalitate optimoa ziurtatzea, produktuaren eta produkzioaren diseinu egokia gauzatzea, besteak beste.

Enpresa honen produkzio arloko helburu nagusia, produkzio prozesuko ekintza ezberdinak koordinatu eta gauzatzea da, beti ere kontsumitzailearengana produktua kalitate onean iritsita. Hauek dira Aquatic Science-en sail honetako azpi- helburuak (Jauregui, 2016):

- Beharrezko egitura lortzea produkzioa baldintza egokietan egiteko.
- Prozesu produktiboan berrikuntza berriak aurkitzea eraginkortasuna hazteko.
- Prozesu produktibo osoa kudeatzea lehengaietatik hasi eta produktua amaitu arte.
- Beharrezkoa den produktuak produzitzea inbentarioa eta lehengai kopurua kontutan hartuz.
- Amaierako produktuaren kalitate optimoa lortzea.

Aquatic Science enpresarentzat oso garrantzitsua da produkzio arloa. Arlo honetan hainbat funtzio ezberdin betetzen dituzte eta honakoak dira:

- Bukatutako produktuen produkzioarako beharrezko hornidura koordinatu.
- Prozesu osoaren kalitatea ziurtatu amaierako produktu hauek egoera optimoan irits daitezen kontsumitzailearengana.
- Prozesu osoaren planifikazioa egin, lehengaietatik hasi eta eraldaketa guztia.
- Teknologia berrien bidez produktu hauen hobekuntza ematea kalitate berean eta kostu baxuagoan.
- Egitura osoaren kudeaketa ona ematea produkzio osoa modu egokian aurrera eramateko.
- Inbentarioen kudeaketa egokia.

Aquatic Science-ek produktu berri bat ateratzen duenean, beti produkzio prozesu bera jarraitzen du. Lehenengo produktu hau egin eta laborategietan proba ezberdinak egiten dira. Proba hau hiru zati ezberdinetan banatzen da:

- 1) Lehenengo laborategiko akuarioetan probak egiten dira.
- 2) Gero arrainak egoten diren berotegiko kontenedore ezberdinetan egiten dira probak.
- 3) Azkenik, igerilekuetan egiten dira probak.

Produktu berriak hiru proba nagusi hauek pasatzen baditu, ontzat eman eta Belgikan bertan hasten dira ekoizpenarekin. Produktuak prest daudenean bertatik egiten da banaketa kamioien bidez.

#### 14. Irudia: Produkzio prozesua



#### Iturria: nik neuk egina

##### 3.2.1.5.- I+G arloa

Enpresak ikerketa eta garapen sektoreari garrantzi handia ematen dio. I+Gn eginiko gastu-maila nabarmena da eta berrikuntzarekin konpromiso-maila handia du. Uneoro produktu berritzaileak sortu edota egindakoak hobetzeko lanean dihardute. Horretarako produktua egin eta hainbat proba ezberdin gauzatzen dituzte enpresan bertan produktu berritzaile hori merkaturatu aurretik. Ondoren, produktuaren berrikuntzak enpresari ematen dizkion errendimendu eta arriskuen ebaluaketa egiten dute.

Esate baterako, Aquatic Science-en azken urteotako berrikuntza nagusietako bat igerileku biologikoen filtrazioan erabiltzen duten produktu batena izan da, *Uvozone* deiturikoa. Behean ikus dezakegun irudian, goialdean lehenengo egin zuten produktua ageri da eta behe aldean egindako berrikuntza, *AS UV*. Kasu honetan, bi produktuek

funtzio bera betetzen dute baina bigarrena askoz ekonomikoagoa da. Produktu honen salmenta oso garestia zela eta pentsatu zuten berrikuntza honetan. Gutxi gorabehera zaharraren prezio erdian erosi daitezke berria.

### 15. Irudia: Uvozone vs. AS UV



Iturria: Aquatic Science-eko katalogoa

### 3.2.2.- Balio-katearen analisia

Balio-katearen analisia egiteko oinarritzko tresna Porter-ek proposatutako analisia da. Porter-ek enpresa, ekintza jarraipen bat bezala ikusten du, non ekintza batetik bestera pasatzean, produktu edo zerbitzuak balioa hartzen duen. Bi ekintza bereizten ditu, alde batetik, jarduera nagusiak, hau da, enpresak zuzenean eskaintzen duen produktu edo zerbitzuaren gainean egiten dituen ekintzak eta bestetik, jarduera laguntzaileak (Mitxeo, 2017).

### a) *Jarduera nagusiak:*

- Barne logistika: enpresaren barneko jarduera nagusiak enpresan bertan egiten dira: inputak jaso, biltegitratu, inbentarioa egin, hornitzaileei itzulketak egin...

- Ekoizpena: enpresa honek bere produkzioa Belgika eta Frantzia (Parisen) egiten du. Zenbait produktu beste enpresa batzuei erosten dizkie eta beste hainbat beraiek egiten dituzte. Filtrazio biologikoari erreparatuz, ikus dezagun ekipo osoan zein produktu sortzen duten beraiek eta zein erosten duten. Baina lehenik eta behin, ikus dezagun zer den filtrazio biologikoaren ekipo osoa:

### 16. Irudia: LOTUS BOX



Iturria: Aquatic Science

### 12. Taula: Filtrazio biologikoaren ekoizpena

ENPRESAK SORTUTAKOAK	BESTE ENPRESENAK
Shark Bead	Projet JET PE SERIE
Uvozone	Projet JET SE SERIE
AS UV Sinergy	Projet JET TE SERIE
Flow Control	Variateur de débit
Polyvortex Pro	
Polyvortex	
Polyvortex Mini	

Iturria: nik neuk egina

Hala ere, produktuen muntaiaz edota mantenuaz beraiek arduratzen dira, izan ere, beraiek aurkitzen dituzte instalatzaileak; hauen artean, igerilekuen kalitate kontrola egiten dute euren laborategietan eta beharrezkoa izanez gero ekipoak aldatzen dituzte.

- Banakuntza: azken produktua bezeroari banatu arte Belgika edota Frantziako enpresatan izaten dute. Bertatik hainbat kamioi ateratzen dira banaketa toki ezberdinetara egin ahal izateko. Banatzaileak puntu ezberdinetan dituzte eremuaren arabera banaketa egin ahal izateko.

- Marketina: erosleei produktu eta zerbitzuen berri emateko enpresa azoka ezberdinetara joaten da. Bertan, produktuari buruzko informazioa eman eta interesatuta dauden bezeroen kontaktuak jasotzen dituzte. Horrez gain, konkurtso ezberdinetan parte hartzen du honekin enpresa ezaguna egitea lortuz. Bestalde, enpresarentzat interesgarriak diren enprekin lankidetzak-akordioak ere egiten ditu; hauen artean, *Firestone, Bluewood, Bosta...*

- Salmenta osteko zerbitzuak: salmenta egin ondoren bezero horren jarraipena egiten dute noizbehinka beraiegana gerturatu eta arazoei konponbideak emanaz. Jarraipen hau egiteko eremu bakoitzean komertzial bat daukate.

### 5. Grafikoa: Aquatic Science-en balio katea



Iturria: nik neuk egina

### ***b) Jarduera laguntzaileak:***

- Zerbitzuak: enpresaren funtzionamendua ona izan dadin, enpresak produktua saldu osteko laguntza teknikoa ematen du. Beraientzat garrantzitsua den bezeroak ondo zaintzea, euren produktuak saltzen dituzten enpresa edota dendetara joaten dira: zalantzak argitu, produktu berriak eskaini edota dituzten arazoei konponbideak ematera.
- Teknologiaren garapena: enpresan bertan hainbat langile daude ikerketan lan egiten dutenak. Belgikako laborategietan hainbat berrikuntza sortu eta probatzen dituzte ondoren produktu berriak saldu ahal izateko.
- Giza baliabideen zuzendaritza: aurretik aipatu bezalaxe arlo hau ez dago garatuta, beraz, komeni da giza baliabideak erakarri, suspertu eta garatzeko jarduerak egitea.

Aquatic Science-en balio katean garrantzi handia du I+G arloak, produkzioak, logistikak, komertzializazioak eta zerbitzuak. Modelo honekin arriskuak minimizatzea, baliabideak optimizatzea eta lehiakideekiko lehiakorrek izatea lortzen dute. Ikerkuntzak, garapenak eta berrikuntzak garrantzi handia dute enpresaren etorkizunerako, izan ere, euren helburua kultura berritzailea sortzea da sektoreko liderrak izateko.

Balio-katearen analisia egin ondoren, ondorio gisa enpresaren kate mailarik garrantzitsuena teknologiaren garapena dela esan daiteke. Aurretik esan bezala, teknologia berriak pisu handia du enpresa honetan, uneoro baitaude produktuen berrikuntzak. Honek eragin oso positiboa du enpresaren salmentetan eta lehiakide berrien mehatxua asko murrizten du.

Alor guztien analisia eginda gero, enpresako alor ezberdinetan aldagaiek duten pisuaren arabera, profil estrategikoa egingo dut. Hau egiterakoan analisi funtzionalaren emaitzak kontuan hartu beharko dira, enpresaren indarguneak eta ahuleziak erakusten baitizkigu.

### **3.2.3.- Baliabide eta gaitasunen analisia**

Baliabideak enpresa batek dauzkan eta kontrolatzen dituen faktore edo aktibo multzoa da, hauetan baliabide ukigarriak, ukiezinak eta enpresaren gaitasunak aurki ditzakegu (Mitxeo, 2017).

### a) Baliabide ukigarriak:

Baliabide fisiko eta finantzarioak daude hemen, esaterako; lurra eta eraikinak, instalazioak, makinak eta tresnak, altzariak, alokairuak... besteak beste. Aquatic Science-en kasuan baliabide ukigarri garrantzitsuenak Belgikan dituztenak dira, bertan baitago enpresaren gune nagusia.

### b) Baliabide ukiezinak:

Baliabide hauek ikusezinak dira eta informazioan oinarritzen dira. Hauek hiru motatakoak izan daitezke, giza baliabideak, baliabide teknologikoak eta merkataritza-baliabideak (Mitxeo, 2017).

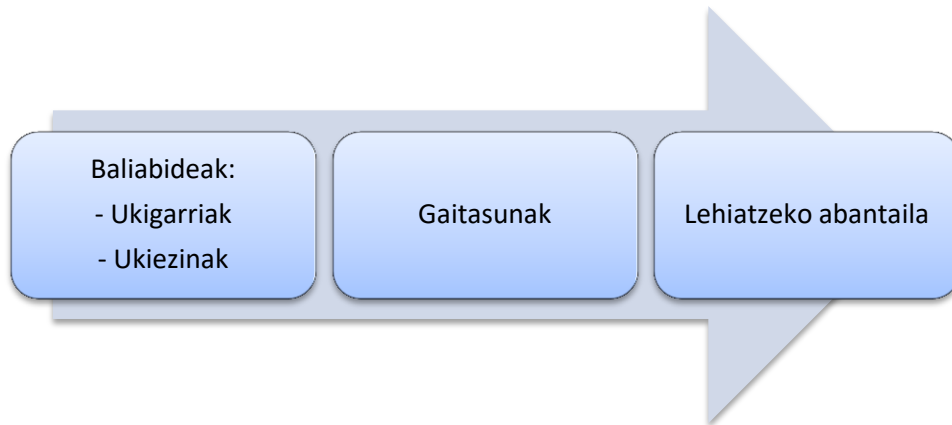
1. Giza baliabideak: langileen kualifikazioa eta esperientzia handia da eta enpresan dagoen motibazio-maila esanguratsua.
2. Baliabide teknologikoak: patente bidez babestutako produktuak eta ikerketa eta garapenean duten indarra azpimarragarria da, adituek esperientzia handia dute eta merkatuaren ezagutza handia da. Gainera, berrikuntza eta ikerketarako duten baliabide kopurua handia da eta osasuna zaintzen duten produktuak dituzte.
3. Merkataritza-baliabideak: zerbitzu, kalitate eta fidagarritasun bezalako arabera lortutako desberdintzea dute eta markaren jabetza. Enpresak bezeroekin duen gertutasuna aipa dezakegu, bitartekariekin dituzten harremanak eta salmenta ondorengo zerbitzua. Enpresan produktua saldu aurretik egiten duen instalakuntza eta produktua saldu ondorengo mantentzea.

### c) Gaitasunak:

Kasu honetan enpresak hainbat baliabide ezberdin ditu, hauen artean, bere filtrazio sistemarekin modu efikaz batean desberdintzen denez produktuaren kalitatea azpimarratu behar da. Horrez gain, produktuen aniztasuna eta berrikuntzarako gaitasuna ere aipagarriak dira. Gainera, banakuntza-kanal asko dituzte eta markaren nabarmentasuna. Abilezia hauen ondorioz negozioaren lehiazeko abantaila iraunkorra garatzen da. Baliabide hauetatik guztietatik enpresak bereganatzen dituen gaitasunak labur ditzakegu: **desberdintzeko abilezia, bezeroekiko gertutasuna, bezeroek produktu honekin lortzen duten erosotasuna, ikerketa eta garapenaren bidez lortutako produktu berritzaileak eta bezeroaren erabateko osasuna.**

Beraz, baliabide eta gaitasunak elkar lotuta daude esan daiteke. Aktiboak, baliabideak edo kapital ondasunak enpresaren gaitasunen iturria diren bezala, hauek, enpresaren lehiatzeko abantailaren iturria dira (Grant, 2006).

#### Grafikoa: Baliabide eta gaitasunen analisia

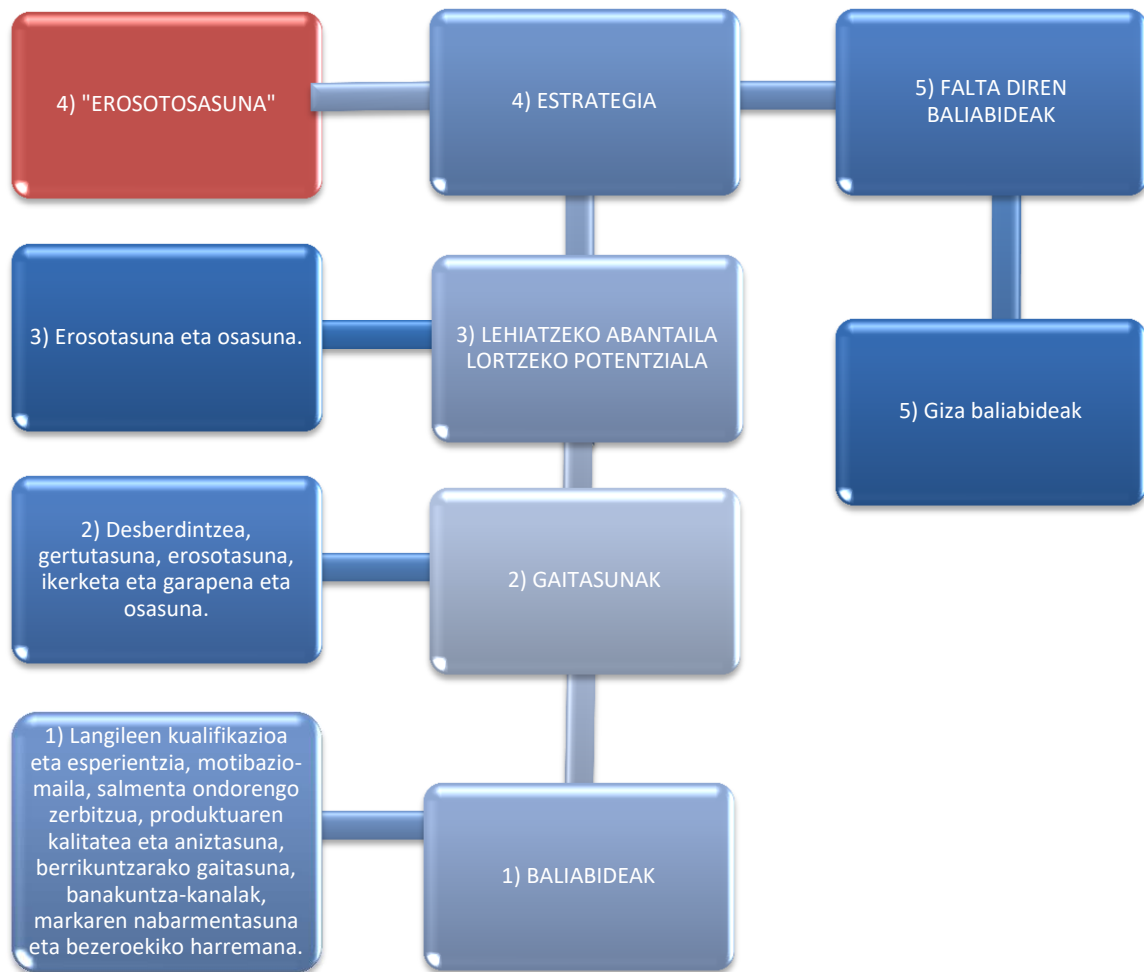


Iturria: nik neuk egina

Enpresaren gaitasun hauek modu egokian esplotatzen diren estrategia aukeratu behar da, beti ere, ingurunearen baldintzak kontuan hartuz. Horrez gain, enpresak baliabide eta gaitasun horiek etorkizunean mantendu, garatu eta zabaltzeko inbertsioak ere egin beharko ditu. Horretarako, enpresak bere egitura eta erabaki-sistema garatu behar du **bere balioa zein den zehaztu eta besteekiko zein ezberdintasun duen ikusteko**. Beraz, hona hemen erabaki-sistema proposamen bat:



## 6. Grafikoa: Erabaki-sistema



Iturria: nik neuk egin

Grafiko honetan enpresaren baliabide eta gaitasunen analisia modu labur batean ikus daiteke. Erdiko zutabeak erabaki-sistema egiteko aztertu beharreko kontzeptu nagusiak erakusten ditu eta ezker aldean hauen azalpenak ikus daitezke. Ikus daitekeen moduan lehenengo zatian aurretik azaldutako enpresaren baliabideak ikus daitezke. Ondorengo koadrotxoan gaitasunak irakur daitezke labur; desberdintzea, gertutasuna, erosotasuna, ikerketa eta garapena eta osasuna. Hirugarrenik, lehiatzeko abantaila lortzeko potentzial gisa erosotasuna eta osasuna dira pisutsuenak. Enpresak puntu sendo hauek dituenaz, lehiatzeko estrategiari **EROSOTOSASUNA** izena eman diogu; hau da, **filtrazio sistema biologikoak, produktu erabat natural eta osasuntsuak, bezeroaren erosotasuna bilatzen du**. Estrategia honen bidez enpresak lehiakideekiko ezberdintzea lortu dezake, izan ere, hori da beraien balio diferentziala.

## 4- DIAGNOSTIKOA

Orain arte egindako analisi horietatik lortutako informazioa aztertuko dut puntu honetan. Informazioa antolatu, ordenatu, zatitu eta era guztietara erlazionatuko dut. Honen bidez, enpresak etorkizunean zer egin behar duen jakiteko ideiak lortzeko. Ideia horiek enpresak hurrengo urteetarako formulatuko dituen helburu eta estrategien hazia izango dira.

### 4.1.- AMIA analisisia

AMIA analisiarekin enpresaren helburu zehatza identifikatuko dut, enpresaren kanpo eta barne faktoreak onuragarri edo kaltegarriak diren aztertuz.

#### *a) Kanpoko aukerak eta mehatxuak:*

Ingurune Orokorraren eta Ingurune Bereziaren analisiak informazio garrantzitsua emango digu. Batetik, enpresaren bilakaera positiboa izan dezaketen inguruneke faktore guztiekin zerrenda bat egingo dut, horiei AUKERAK deituta. Bestalde, Ingurunearen analisitik lortutako faktore negatiboekin beste zerrenda bat egingo dut, hauei MEHATXUAK izena emanda.

Aukerak diogunean, enpresarentzat abantaila bihur daitezkeen inguruneke faktore positiboak dira. Mehatxuak, aldiz, enpresarentzat kaltegarri izan daitezkeen inguruneke faktore negatiboak.

#### 13. Taula: Aukerak eta mehatxuak

AUKERAK	MEHATXUAK
Ekonomia hazkunde-tasaren gorakada	Espainiako legeetara moldatzeko beharra
Etxebizitzen sektorearen gorakada	Espainiako krisi ekonomiko luzea
Ongizate sektorearen gorakada	Kostu baxuagoak dituzten lehiakide berrien sarrera
Turismoaren hazkundera	Merkatuko salmenten beherakada
Igerileku zaharrak berritzeko beharra	Kontsumitzaileen behar eta gustuen aldaketa
Ingurugiroa zaintzearekin gizartea geroz eta sentikorragoa da	Ohiko filtrazio sistemen gorakada
Espanian ohitura eta joera handia igerilekua izateko	Kutsaduraren eragina
Teknologia berriaren beharra (automatizazioa, kontrol digitala...)	Lehorte eta uraren eskasiak

Espainian klima mediterranearra nagusiki	Beroketa-erritmoaren azkartasuna
Norgehiagoka txikia	
Bigarren etxebizitza izateko joera	
Lankidetzak-akordioak	

Iturria: nik neuk egina

### b) Barneko indarguneak eta ahuleziak:

Enpresaren barne-analisi estrategikoak enpresaren etorkizunerako garrantzitsuak diren barne elementu ezberdinei buruzko informazioa emango digu. Hemen ere zerrenda bat egingo dugu puntu positiboak INDARGUNEAK deituz eta puntu negatiboak AHULEZIAK.

Indarguneak enpresa barnean dauden abantailak dira; esaterako, kokapen ona, kalitatea, berrikuntzak... Ahuleziak, berriz, enpresaren barnean dauden desabantailak dira; hauen artean, kalitate kaxkarra, kokapen txarra...

### 14. Taula: Indarguneak eta ahuleziak

INDARGUNEAK	AHULEZIAK
Esperientzia handia	Prezio altua
Igerilekuen filtrazioa osorik egitea	24 orduetan kontsumo elektrikoa
Uretako filtrazioaren kalitate ona: garbia eta naturala	Marka ezezaguna
Osasungarria: produktu kimikorik ez	Mantenua
Kostuak eta denbora murriztea	Material ezberdinen beharra
Ingurugiroari abantailak	Giza baliabideen arloa
Erosotasuna: automatikoa	Banakuntza zailtasunak
Moldaketa erraza edozein igerileku motetara	
Balio diferentziala	
Teknologia berriak	
Esperientzia nazioartekotzean	

Iturria: nik neuk egina

### 4.2.- Gurutzatutako erlazioak eta balizko ardatz estrategikoak

Kanpoko faktoreak barneko faktoreekin gurutzatuko ditut, 4 gurutzaketa posible izango dira.

1. Gurutzaketa: Aukerak (+), Indarguneak (+). Atal honetan ingurunean antzematen diren faktore positiboak ezarriko ditugu enpresak dituen

indarguneekin bere mesederako erabil daitezten. Gurutzaketa honetatik sortutako ideiak akzio ardatzak dira.

2. Gurutzaketa: Aukerak (+), Ahuleziak (-). Hemen enpresaren ahulezien ondorioz aukera batzuetaz baliatzea ezinezkoa izan daitekeela ikusiko dugu. Ideia hauei erreakzio ardatzak deritze.
3. Gurutzaketa: Mehatxuak (-), Indarguneak (+). Zati honetan enpresak dituen indarguneei esker mehatxuei aurre egiteko gai izango den ikusiko dugu. Hemendik sortutako ideiei erreakzio ardatzak deitzen diegu.
4. Gurutzaketa: Mehatxuak (-), Ahuleziak (-). Kasu honetan, berriz, ahulezien ondorioz mehatxuek zenbat min egingo dioten enpresari ikus daiteke. Honako ideiei arrisku ardatzak deituko diegu.

Hurrengo taulan garbiago ikus daiteke:

### 15. Taula: Gurutzaketak

	AUKERAK	MEHATXUAK
<b>INDARGUNEAK</b>	<p><u>1.GURUTZAKETA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berrikuntza erabili tresna automatikoen abantaila hartzeko eta denbora aurrezteko.</li> <li>- Ingurugiroa gizartea zaintzarekin sentikorra denaren abantaila erabili produktu osasungarria eta kalitate onekoa eskaintzeko.</li> <li>- Esperientzia eta langile kualifikatuak erabili beste hornitzaileekin bat egin eta enprekin tratuak egiteko.</li> <li>- Produktu eta zerbitzuen berrikuntzak enpresa ezaguna egin eta irudi ona ematen dio.</li> <li>- Produktu desberdinduaren abantaila hartu balio-diferentzial handia erakusteko.</li> </ul>	<p><u>3.GURUTZAKETA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Igerileku biologikoen abantaila erabili beste lehiakideekiko ezberdintzeko.</li> <li>- Informazioa eta publizitatea gaztelaniaz eman besteen pare izateko.</li> <li>- Balio diferentziala erabili merkatuko salmenten beherakadari aurre egiteko.</li> </ul>

	- Edozein igerileku motetara moldatzeko indarrarekin igerileku zaharrak berritzeko aprobetxatu.	
<b>AHULEZIAK</b>	<u>2.GURUTZAKETA</u> - Produktuen garapen eta berrikuntzak gastu-maila handia du, baina baloratzen da. - Enpresarekin antzekotasunak dituzten enprekin bat egin indarra hartzeko. - Lankidetzak akordioak gauzatu marka ezaguna egin dadin.	<u>4.GURUTZAKETA</u> - Prezio altuak dituzte produktuak eta honek eragina du krisialdi ekonomikoan. - Material ezberdinen beharra dute eta hau ez da erraza banakuntza zailtasunekin. - 24 ordutan kontsumo elektrikoaren beharrak kutsaduran eragin dezake.

**Iturria: nik neuk egina**

## 5.- HELBURU ESTRATEGIKOEN FINKAPENA

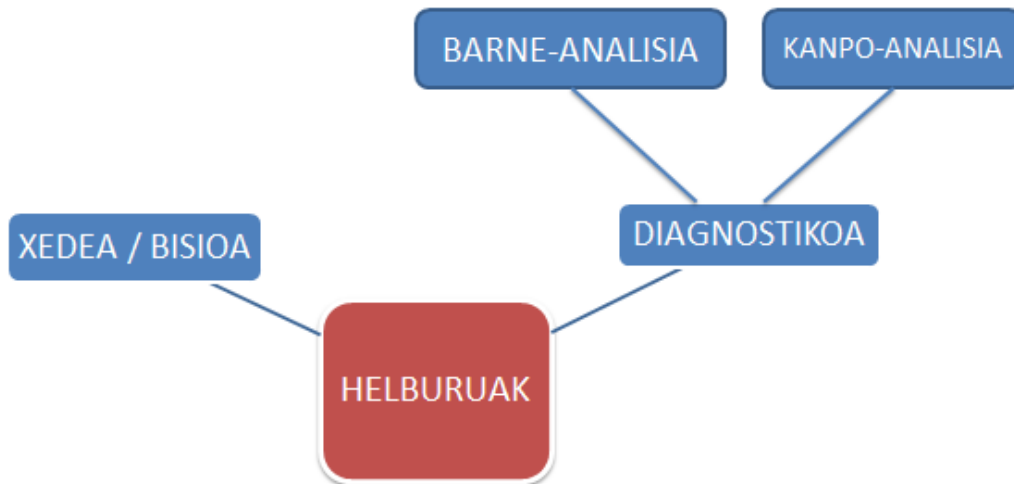
Enpresako helburuen funtzioa enpresa norantz abiatu behar duen edo zein egoeratarantz iritsi nahi duen zehazteari deritzogu. Enpresarentzat oso garrantzitsua izango da helburu hauek enpresako kide guztiek ongi menperatzea. Beraz, Aquatic Science-ek bere estrategia gauzatzeko, inguruneko faktoreak kontuan izanez bere helburu hauek lortzeko zein baliabide eta gaitasun erabili behar dituen jakitea ezinbestekoa da.

### 5.1.- NAZIOARTEKO HELBURUAK

#### a) Helburu nagusiak:

Helburu orokorrak enpresak epe luzera eta bere xede-bisio eta ingurunearen arabera lortu nahi dituen helburuak dira (Menguzzato eta Renau, 1991, 106). Hauek, enpresarenak soilak dira, eta enpresak, lanean ari den heinean bere xedea lortzeko finkatuko ditu, zerkusitik ez dutelarik momentu bakoitzean enpresan dauden talde ezberdinekin eta hauen interesekin. Helburu orokor hauek epe luzerako eta enpresa osoarentzako definitzen dira.

## 17. Grafikoa: Helburuen muina



Iturria: nik neuk egin. Datuak: (Mitxeo, 2017).

Labur esanda, enpresaren helburu nagusiak: **hazkunde eta kalitatea** dira.

- Hazkundera:

Belgika eta Frantzia filtrazio biologikoa probatu eta honen arrakasta ikusi ondoren, merkatua Espainiara irekitzea helburu nagusia da enpresarentzat. Espainiako merkatuaren azterketa egin ostean, hazkunde aukera handia dela frogatzea da xedea. Horretarako, gutxi gorabehera ondorengo **bi urteko epean 1 milioiko fakturazioa** lortzea izango da apustua.

- Kalitatea:

Aquatic Science-en filtrazio biologikoaren uraren kalitatea ezin hobea denez, puntu sendo hori erakusten saiatu behar du. Mantentzeko erraza izateaz gain, garbia eta naturala dela erakutsi. Beraz, uraren filtrazio hau enpresaren balio erantsia dela azaldu behar du. Kalitate hori frogatu behar du bezeroei beharrezko azalpenak zehatz-mehatz emanaz. Honela, beste lehiakideen aurretik doala erakustea izango da helburua eta horretarako, **hiru urteko epean bezero eta bitartekariei egindako galdetegi espezifikoetan %80ak filtrazio sistemaren bidez hautemandako kalitateak 10etik 9 baino altuagoa dela sinetsi** behar du.

## b) Azpi-helburuak:

Honako helburu hauek azpi-helburu batzuk izango dituzte. Azpi-helburuei dagokienez, hauek epe luzeko helburuak lortzeko enpresaren alor funtzional ezberdinetan ezartzen diren epe laburreko helburuak dira. Enpresa honen kasuan, hauek dira alor bakoitzean lortu beharrezko azpi-helburuak.

Hazkundeak hainbat azpi-helburu ditu, **aniztasuna eta berrikuntza eta lankidetzak akordioak**.

### - Aniztasuna eta berrikuntza:

**Helburua:** enpresak produktuen aniztasuna eta berrikuntza dituela frogatu behar du, hau da, produktu-gama zabala du eta gainera hauek berritzeko ahaleginean dabilta uneoro. Berrikuntzak garrantzi handia du igerilekuen instalazioetan eta baita bezeroen osasunean ere, beraz, honen bidez enpresaren hazkunderako bidea hartu behar dute.

**Adierazlea:** aniztasun eta berrikuntzaren bidez enpresak hazkunderako bidea egin dezan, filtrazio sistema eta bestelako produktuen fakturazioa neurtu beharko da.

**Helmuga:** 2020ra arte filtrazio sistemak salduko ditugu bakarrik, baina 2023-2024 epean salmenten %20a bestelako produktuak izatea nahi dugu.

**Denbora-epea:** urtebeteko epean gutxienez premia hauek betetzea.

### - Lankidetzak akordioak:

**Helburua:** enpresarekin antzekotasunak dituzten bestelako enprekin akordioak egitea oso garrantzitsua da. Honen bidez, enpresa ezaguna egitea eta bezero berriak aurkitzea lortuko dute. Lankidetzak hitzarmenak eginda enpresaren hazkundeak gorantz egingo du.

**Adierazlea:** akordioak egiten dituzten enpresa kantitatea zenbatekoa den neurtu beharko da.

**Helmuga:** Andaluziako 50 salmenta puntutan presentzia edukitzeko behar adina lankidetzak akordioak sinatu nahi ditugu. Eta mantentze zerbitzua eskaintzen duen bi enprekin akordioa sinatu nahi dugu lehen urteetan oraindik ez baitugu guk eskainiko.

**Denbora-epea:** urtebeteko epean.

Kalitateak, berriz, baditu beste azpi-helburu batzuk: **osasuna, zerbitzua, gizarte erantzukizuna eta teknologia.**

- Osasuna:

**Helburua:** garrantzitsua da uretan jarri beharreko landareak iraunkorrak, erosoak eta erraz mantentzekoak izatea bezeroentzat. Honen bidez, igerilekuaren garbitasuna eta aldi berean erabiltzaileen osasuna bermatuko dute. Beraz, produktua osasungarria dela erakustea da xedea. Igerileku biologikoa osasuntsua dela erakutsi eta gerora kostuak murriztu eta kalitatea bermatuko duela sinestarazi behar du enpresak.

**Adierazlea:** helburu hau neurtzeko, bezeroei gogobetetasunari buruzko inkesta pasako zaie.

**Helmuga:** inkesta hauen helmuga, gutxienez bezeroen %80k enpresaren produktua erabat osasungarria dela pentsatzea izango da.

**Denbora-epea:** urtean bi aldiz pasako da inkesta.

- Zerbitzua:

**Helburua:** produktuaren kalitatea goi-mailako denez eta bezeroaren premietara zehatzago bideratuta dagoenez, enpresa eta bezeroen arteko harremanak gertutasuna eskatzen du. Harreman honek bezero hauek leialak izatea lortuko du pixkanaka produktuaren posizioa lortuz eta honek hazkundera areagotuko du. Bezeroa informatzeaz gain, edozein arazo baldin bada beraiek hau konpontzera joaten direla frogatzea interesgarria izan daiteke. Zerbitzu ona beraien balio-diferentziala da.

**Adierazlea:** helburu hau neurtzeko, zerbitzua erabiltzen duten bezero kantitatea neurtu beharko da.

**Helmuga:** 2020 urteko amaierarako 200 bezerok gure mantentze zerbitzua kontratatua izatea nahi dugu.

**Denbora-epea:** inkesta hau urtean bi aldiz pasatuko da.

- Gizarte erantzukizuna:

**Helburua:** jarduera ekonomikoak eragin duen ingurumenaren hondatzeari buruzko kezka gero eta handiagoa da eta kontsumitzaileen, erakundeen eta inbertitzaileen itxaropen eta kezka areagotu egin dira. Hori dela eta, igerileku biologikoek



ingurugiroan kalte gutxiago eragiten dutela eta gainera, ur eta energiaren kontsumoa jaisten dutela azaldu behar du enpresak; guzti honekin, enpresaren kalitate ona lortuz.

**Adierazlea:** hau frogatzeko, ezinbestekoa izango da enpresak bere filtrazio sistema saltzen duenetan murriztu duen energia kontsumoa zenbatekoa izan den kalkulatzea.

**Helmuga:** 2020 urterako gure filtrazio sistemak orain kontsumitzen duena baino %20 elektrizitate gutxiago kontsumitzea nahi dugu.

**Denbora-epea:** filtrazio sistema bakoitza saltzen dueneko.

- Teknologia:

**Helburua:** teknologia berrien aipamenak ere badu bere pisua. Aparatu automatikoen bidez igerilekuaren kontrola eta mantenua askoz errazagoa da, igerilekuak naturalagoak dira eta uraren kalitatea hobea. Enpresak automatizazio honek bezeroei erabateko kalitatea eskaintzen dietela erakutsi behar dute.

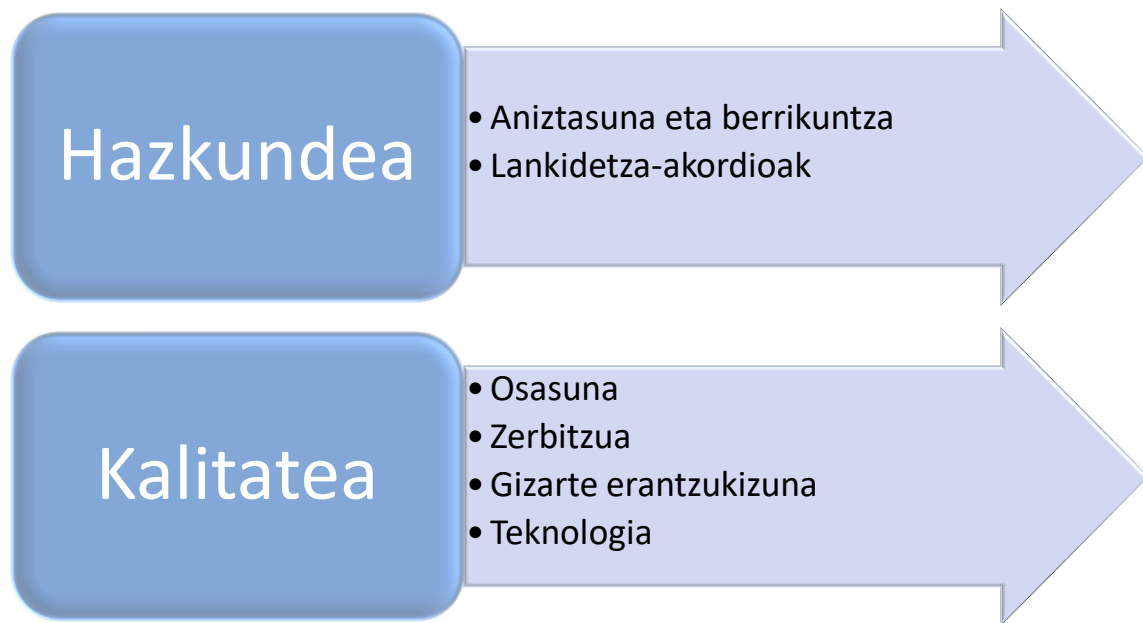
**Adierazlea:** teknologia berrien bidez kontsumoaren jaitsiera zenbatekoa den neurtu beharko da.

**Helmuga:** 2020 urterako gure filtrazio sistemak orain kontsumitzen duena baino %20 elektrizitate gutxiago kontsumitzea nahi dugu.

**Denbora-epea:** hiru hilean behin formazioa eskaini beharko die.

Grafiko honetan labur ikus ditzakegu nazioarteko helburu nagusiak eta hauen azpi-helburuak:

### 7. Grafikoa: Helburu eta azpi-helburuak

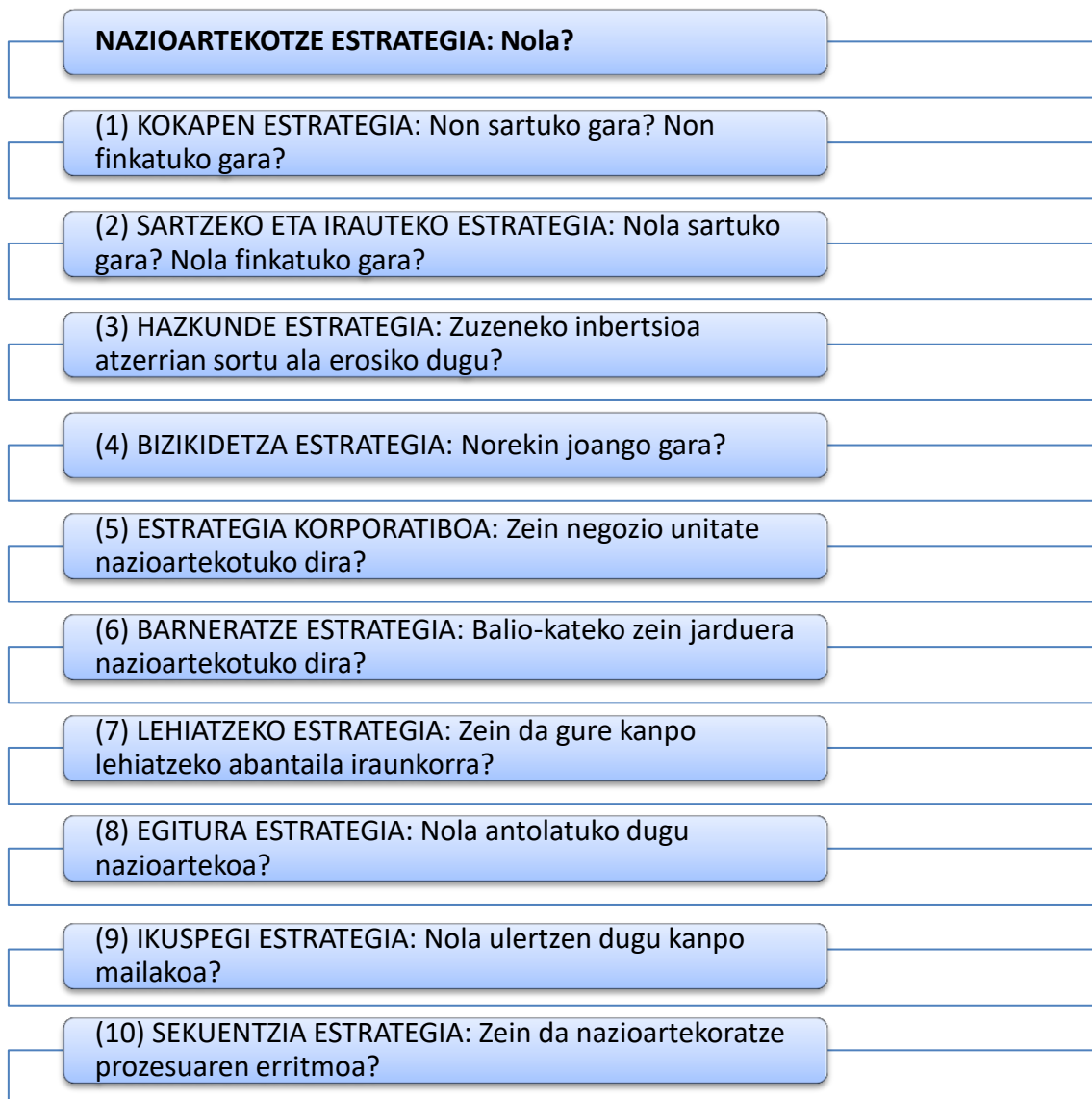


Iturria: nik neuk egin

## 6.- NAZIOARTEKO ESTRATEGIAREN FORMULAZIOA

Nazioarteko azterketa estrategikoa egin ostean, badakigu enpresak zein inguroneri egin behar dion aurre eta jada aztertu ditut enpresaren gaitasun eta trebeziak. Enpresaren bi ikuspegiak zein diren ikertu eta bete beharreko helburuak finkatu ditudanez, nazioarteko strategiaren formulazioari ekingo diot. Horretarako, Frantzian egindakoa ikusiko dugu Espainian zer egin daitekeen ikusteko.

## 18. Irudia: Enpresaren nazioartekotzearen zuzendaritza estrategikoaren prozesua



Iturria: (Villarreal, 2007-2008).

### 6.1.- KOKAPEN ESTRATEGIA

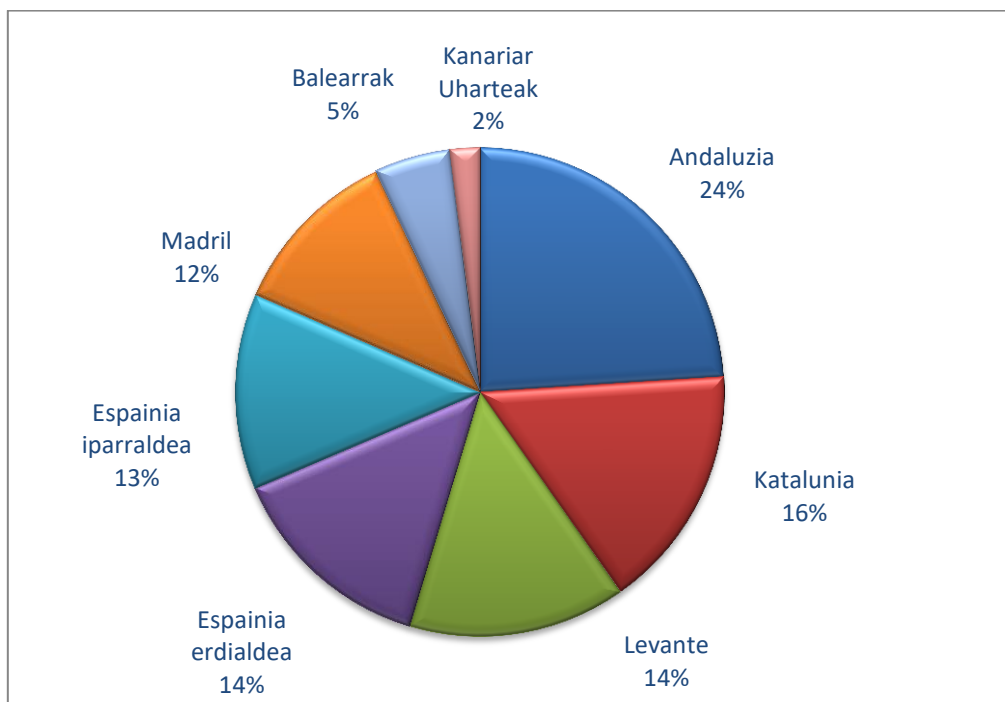
Kokapen estrategia, enpresak nazioartekotzea erabakiko duen jardueretarako kokapen onena identifikatzean, ebaluatzean eta hautatzean datza (Villarreal, 2011). Frantziara zabaltzen hasi zirenean, Paris ingurura jo zuten, Montreuil-era hain zuzen (Aquatic Science, 2018).

Esparru hau inguru orokorrarekin lotuta dago eta kasu honetan, lehen aipatu dudan bezala, esparru geografiko berria Espainia da. Orain arte aztertu ditugun datuekin, argi eta garbi geratu da Espainiara zabaltzeko aukera ona dela. Baina

herrialde hau oso zabala denez, pixka bat gehiago zehaztea ideia ona dela uste dut. Beraz, azter dezagun zehazki norantz nazioartekotuko garen.

Espainiako igerileku gehienak **Andaluziako erkidegoan** kokatzen dira, hori dela eta, gure epe motzeko nazioartekotzerako abiapuntua izan daitekeela esan daiteke. Horrez gain, badira beste toki interesgarri batzuk ere; hauen artean, Madril edo Katalunia leku potentzialak dira edota Kanariar Uharteak. Hala ere, Kanariar Uharten kasua epe luzerako esparrutzat utziko genuke, batik bat, banaketarako zailtasunak handiagoak direlako uhartea izanik. Hurrengo grafikoan ikus daiteke nola banatzen den banaketa:

### 8. Grafikoa: Espainiako igerileku kopuruen banaketa



Iturria: nik neuk egin. Datuak: (Herranz, 2015).

Jasotako informazioaren arabera, 1.163.400 igerileku daude Espainian eta hauetatik 279.000 unitate Andaluzian kokatzen dira, hau da, %24a. Merkatuaren laurdena bertan kokatzen denez, epe motzeko helburua da zalantzarik gabe. Gure produktua garestia denez eta Andaluziako turismoa handia denez, guretzat interesgarria izan daiteke luxuzko hoteletan igerilekuak saltzea.

### 6.2.- SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA

Ondorengo estrategia, kanpo merkatu batean sartzeko eta bertako egoera sendotzeko erabiltzen den modua diseinatzean datza. Hiru aukera nagusi bereizten

dira; esportazioa, nazioarteko zerbitzuen ezarpena eta atzerriko produkzio ezarpena (Villarreal, 2011).

Frantziara sartzean erabilitako estrategia esportazioa izan zen. Belgika eremu geografiko txikia denez, Frantzia oso gertu daukate eta ez zitzairen bertan ezartzea interesatzen. Belgikako enpresatik bertatik esportatzen zuten beharrezko guztia Frantziara kostu baxuagoetan.

Espainiaren kasuan, hasiera batean **esportazioa** da estrategiarik egokiena. Izan ere, ekoizpena jatorrizko herrialdean mantentzen da eta bertatik hornitzen dira atzerriko merkatuak transakzio komertzialen bitartez. Hau da, herrialde batean produzitu eta beste batean saltzean datza, ondasun edo zerbitzuak soilik kanpora ateratzen direlarik. Merkatu zailenetan aritu eta esportazioa errazteko, enpresek delegazio komertzial zein ordezkari komertzialak ezarri behar ditu atzerrian. Esportaziorako, enpresak beharrezkoa du produktuak “ondo bidaiatzen duen ala ez” begiratzea, eta horri lotuta, garraio kostuak zehaztea. Era optimo batean soilik hautatuko du enpresak ekoizkina atzerrira eramatea.

Esportatzeko bi modu ezberdin daude; zeharkakoa eta zuzena. Enpresa honen kasuan zuzeneko esportazioa da estrategia. Esportatzeko forma hau anbizio handikoa da, non enpresa esportatzaileak prozesu guztia administratu behar duen, merkatua identifikatzetik salmenta kobratu arte. Ordezkaria helburuzko herrialdean ezarri gaiztzen da. Esportazio bide hau irabaziak hazi eta enpresa hazkundera emateko biderik zuzenena da. Baina horretarako, banaketa bide aproposak hausnartu eta aukeratu beharko ditu enpresak: eragileak, banatzaileak, xehekariak eta azken kontsumitzaileak.

Hala ere, aipatu beharra dago aukeratutako eremu geografikoa Andaluzia denez esportazioa ez dela bide erraza izango, batik bat urruntasunagatik. Beraz, esportazio kopurua handitzen doan heinean, **Atzerriko Zerbitzu Ezarpena** hurrengo pausu moduan hartzea interesgarria izan daiteke. Hau da, esportatzeaz gain, instalakuntza eta mantentzea ere eskaini, kalitatea bermatzeko.

### 6.3.- HAZKUNDE ESTRATEGIA

Enpresa honek Frantzian barne hazkundera erabili zuen, hau da, bere baliabide propioak zituen enpresa sortu zuen. Espainian ere barne hazkunderarekin burutuko da nazioartekotzea, nahiz eta mantsoagoa izan, era horretan kalitatea eta zerbitzua bermatzen dira, eta inbertsioa ez da hain indartsua lehenengo momentutik.

## 6.4.- BIZIKIDETZA ESTRATEGIA

Bizikidetza-estrategia garrantzitsuena motibazioa da. Enpresak aliantza estrategikoak egitera bultzatzen dituzten arrazoiak anitzak dira eta honek abantailak ekar ditzake; sarrerako mugak gaintzea, arriskuak murriztea, nazioarteko mailako lehia aldatzea eta nazioarteko hedapena bizkortzea (Villarreal, 2011). Frantzia eraikuntzarekin lotuta dauden hainbat asoziazio daude (*Hydrosud, Hydralliance, Alliance Paysage...*) eta hauekin harremanetan jartzea oso interesgarria zen beraientzat. Bestalde, igerileku publikoen enpresa batekin jarri ziren harremanetan, *Aquabecool* (Aquatic Science, 2018).

Espanian ere hitzarmenak bilatuz gero, beste enpresekin lankidetzahitzarmenak egin beharko ditu; esaterako, **Baeza** enpresa interesgarria izan daiteke. Enpresa hau Espainiako Andaluzia probintzian kokatzen da eta egiten dituzten produktuak interesgarriak dira Aquatic Science-entzat. Igerilekuekin lotutako produktuak eskaintzen dituzte, beti ere pieza iraunkorrak eta mantenu errazekoak eskainiz. Baeza enpresarentzat ez dago epe motzeko garapenik, orainean finkatzen dira profesionalei momentuko premiak asetuz inongo konpromisorik gabe. Eszenario ezberdinak konparatu eta neurtzen dituzte eta hauetatik interesgarrienak iruditzen zaizkienak hautatu. Guztientzat aukerarik optimoena eta merkeena bilatzen dute. Hau Aquatic Science-en ideologiarekin bat datorrenez enpresa interesgarria dela esan daiteke.

Aurretik aipatu bezalaxe, motibazioa Aquatic Science-en potentzialtasuna da. Hori dela eta, aukera hau aprobeztatzea ezinbestekoa da enpresarentzat. Sarrerako mugak gaintu ahal izateko ideia bikaina izan daiteke Espainiako eraikuntza enpresekin eta igerilekuak muntatzen dituzten enpresekin aliatzea. Bestalde, arriskuak murrizteko bazkideen artean partekatzea izan daiteke aukera bat edota lehia murrizteko akordioak egitea lehiakideekin. Nazioartekotze honen denbora aurrezteko beste enpresa batzuekin hitzarmenak egiteak lagunduko dio.

## 6.5.- ESTRATEGIA KORPORATIBOA

Estrategia honen bidez enpresa unitate homogeen bereiztea ahalbidetzen du. Frantziara zabaldu zirenean, igerilekuen filtrazio biologikoa hartu zuten ardatz eta gerora hasi ziren gainerako produktuekin. Kasu honetan, enpresak Espainia hautatu du espezializazio-dibertsifikazio ardatzean. Espainian ere, enpresak hainbat produktu ezberdin baditu ere, gure negozio unitatea **filtrazio sistema** da. Aquatic-ek Espainiako merkatura sartu nahi du eta arrakastarako gako eta berriak diren faktore berrietarako sarbidea aurkitu ere bai. Negozio estrategia hau produktuaren bizitza-zikloaz

baldintzatuta dago, gure kasuan hasiera fasean kokatzen dena. Negozio estrategia unitate hau da potentzialtasun handiena daukana desberdintze aldetik eta sarrera-hesiak ekiditeko gaitasun aldetik, batez ere desberdintzeari esker (Villarreal, 2011).

## 6.6.- BARNERATZE-ESTRATEGIA

Enpresak jarduera bakar bat nazioarteko dezake edo enpresa multinazional bilakatu daiteke, non bere kanpo inbertsio guztiek balio katearen jarduera guztiak egingo dituzten. Kasu honetan, enpresak filtrazio-sistema nazioartekotuko du. Balio kateaz baliatuz jarduera bakoitzak zer balio eranstean dion azken produktuari eta zer kostu dituen aztertu beharko du.

Aquatic Science enpresak **integrazio bertikala** martxan jarri behar du. Sektorean integratzen saiatu behar du eta teknologikoki potentziala duela erakutsi. Integrazio bertikalaren bidez, prozesu produktibo osoa kontrolatzea, ikerketa eta garapeneko ekintzak nazioartekotzea, logistikakoak eta azken kontsumitzailearengana produktua iristea lortuko dute. Produktua saltzeaz gain, produktu hori muntatzeko instalatzaileak aurkitzeaz arduratuko da eta baita igerilekuaren mantentzeaz ere. Honen bidez, enpresak zerbitzu eta kalitate ona duela erakutsi eta bezeroen leialtasuna lortuko du. Guzti honi esker, lehia abantaila iraunkorra (erosotasuna) bermatu egingo da, zerbitzu hobea eskainiz eta errentagarritasun handiagoa lortuz.

Estrategia honekin prezioak jartzerakoan askatasun handiagoa izango dute eta balio-katearen jabe izatea lortu, honela lehiakideekiko aldea aterez. Integrazio bertikal honen bidez, enpresak balio-kateko fase guztiak ongi kudeatzea eta produktu eta zerbitzu erabat bereizia eskaintzea lortuko dute (entregatze datak txikiagotuz, merkatura produktu berritzaileak azkarrago sartuz, kalitate ona mantenduz eta bezeroaren beharretara egokituz) (Miravittles, Achcaoucaou, Valls, 2006).

## 6.7.- LEHIA-ESTRATEGIA

Lehiakortasun abantaila iraunkorra (LAI) zein iturritatik lortu den jakitea da kontua. Planteamendu honetan, lehiakortasun strategiaren bi aldagai klasikoak biltzen dira, kostuen lidergoa eta bereiztea. Frantzia lehiatzeko estrategia produktuaren bidez desberdintzea izan zen. Kasu honetan ere, enpresaren lehiatzeko abantaila Espainian **bereiztea** da; izan ere, filtrazio sistema biologikoa erabat berria da lurraldean eta honek balio erantsi bat ematen dio enpresari. Honela, Aquatic Science-ek desberdintzeagatik apustu egiten du, bere produktuen kalitatean eta berrikuntzan

zentratuz eta bezeroei gertutasuna eskainiz. Produktu berri eta espezializatuak eskaintzen dituzte balio gehigarria erantsiz.

Dakigunez, filtrazio sistema biologikoak, produktu erabat natural eta osasuntsuak eskaintzen ditu bezeroaren erosotasuna bilatuz. Beraz, badakigu gure gaitasunak osasuna eta erosotasuna direla. Kontzeptu hauen bidez produktua ezberdindu eta enpresari indarra eman behar diogu lehiakideei aurre egiteko. Gure lehia-estrategia **EROSOTOSASUNA** kontzeptuari heltzea izango da.

## 6.8.- EGITURA-ESTRATEGIA

Egitura-estrategiarekin atzerrira joatean nola koordinatu eta kontrolatu erabaki behar da. Horretarako, Aquatic Science-ek kanpoan erabakiak hartzeko era ezarri behar du.

Frantziako enpresei buruzko erabaki guztiak Belgikan bertan hartzen dira, erabat zentralizatuta dago. Espainiako erabakiak hartzeko ere egitura bera jarraitzea da egokiena. Hasiera batean behintzat, oraindik Espainian bertan ezarri gabe egonda, erabakiak Belgikan hartzea da nire hautapena.

## 6.9.- IKUSPEGI-ESTRATEGIA

Jarduera sektorearen lehiakortasun presioekin lotu ohi da, nazioarteko ikuspegitik. Nazioarteko gaitasunaren oinarritzko alderdiak integrazio globala eta tokiko egokitzapena dira. Frantzian integrazio globalaren metodoa erabili zuten eta kasu honetan ere, **integrazio globalean** zentratzea da egokiena, hau da, sakabanatutako jardueren koordinazioa eta kostuen murrizketa, eskalatik eta estandarizaziotik eratorritakoa.

Hau aurrera eramateko, hiru pausu nagusi jarraitu behar dira. Lehenik, oinarritzko estrategia garatu behar da, gure kasuan filtrazio sistema. Ondoren, produktu hau nazioartekotu ekintza ezberdinekin herrialdera egokituz eta azkenik, estrategia hau globalizatu ideia herrialde guztietara integratuz.

## 6.10.- SEKUENTZIA-ESTRATEGIA

Estrategia hau nazioartekotzearen abiadurarekin eta intentsitatearekin dago lotuta. Sekuentzia estrategia eta aldibereko strategiaren artean aukeratu behar da.

Frantziaren kasuan aldibereko erabili zen, herrialdearen gertutasunagatik eta bertara zabaltzeko beharragatik prozesu azkarra eman zuten. Kasu honetan, ordea, **sekuentzia estrategia** erabiltzea da egokiena, hau da, faseak pixkanaka garatzen joatea



denbora tarte luze xamarrean. Izan ere, enpresak hazteaz gain orain arteko bezeroez arduratzen jarraitu behar du.

Horretarako, lehenengo Andaluzia erkidegoan zentratzea da komenigarriena eta ondoren Kataluniako kosta eta Levantera jotzea. Enpresak 3-5 urteetako denbora epea beharko du gutxienez fase guztiak pixkanaka-pixkanaka aurrera eramateko.

Honako taula honetan ikus dezakegu labur Frantzian egindakoa eta Espainiarako proposamena:

### 16. Taula: Nazioarteko Estrategiak

	FRANTZIAN egindakoa	ESPAINIARako proposamena
<b>KOKAPEN ESTRATEGIA</b>	Montreuil	Andaluzia
<b>SARTZEKO ESTRATEGIA</b>	Esportazioa	Esportazioa + Atzerriko Zerbitzu Ezarpena
<b>HAZKUNDE ESTRATEGIA</b>	Barne hazkundera	Barne hazkundera
<b>BIZIKIDETZA ESTRATEGIA</b>	Aquabecool	Baeza
<b>ESTRATEGIA KORPORATIBOA</b>	Filtrazio sistema	Filtrazio sistema
<b>BARNERATZE ESTRATEGIA</b>	Integrazio bertikalik ez	Integrazio bertikala aurrera, instalakuntza eta mantentzea
<b>LEHIA ESTRATEGIA</b>	Bereiztea	Bereiztea
<b>EGITURA ESTRATEGIA</b>	Zentralizatuta	Zentralizatuta
<b>IKUSPEGI ESTRATEGIA</b>	Integrazio globala	Integrazio globala
<b>SEKUENTZIA ESTRATEGIA</b>	Aldibereko estrategia	Sekuentzia estrategia

Iturria: nik neuk egina

## 7.- NAZIOARTEKO ESTRATEGIAREN EZARPENA

Analisi hau guztia egin ondoren, enpresak etorkizunean Espainiara nazioartekotzeko ideia positiboa dela ikus daiteke. Arrazoi asko dira enpresari nazioartekotze-estrategia martxan jartzera bultzatzen diotenak, filtrazio sistema biologikoa nazioartera eramatera hain zuzen. Nazioarteko hedapena era ezberdinetara egin daiteke, aukera guzti hauek konbinatuz: esportazioak, atzerrian nor bere kabuz ezarri, fusio eta eskuratzeak, lankidetzak akordioak...

Lehenengo pausua Andaluziako merkatu geografikoan kokatzea izango da, hasiera batean produktuak esportatuz baina gerora bertan ezartzeko ideiarekin, izan ere, Belgikatik Espainia hegoaldera esportatzeak kostu altuak izan ditzake. Hori dela

eta, esportazioa handiagoa den heinean bertan fabrika bat egitea ideia interesgarria izan daiteke kostuei dagokienean.

Bestalde, Espainiako enprekin lankidetzak akordioak gauzatzea ere lagungarria izan daiteke Aquatic Science-entzat. Esate baterako, Baeza bezalako enpresarekin akordioak egitea enpresa ezagutarazteko bide ezin hobea da.

Hau aurrera eramateko, hurrengo urteetarako honako **kronograma** proposatzen dut:

### 17. Taula: Kronograma proposamena

2019 - 2020	2021 – 2022	2023 – 2024
5 komertzial Andaluzian	1 milioiko fakturazioa	Diagnostikoaren eguneratzea
Aliantzak bilatu banatzaile eta bazkide estrategikoekin	Kanpo informazio zehatzagoa lortzea	Bestelako produktuak ezagutzera eraman
Feriatara joan	Adierazle estrategikoen jarraipena eta balorazioa	Helburu berrien finkapena
Instalatzaille-mantenu arduraduna kontratatu	Lankidetzak-hitzarmenak	Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpena

#### Iturria: nik neuk egina

Lehenengo urteetarako Andaluziarako 5 pertsona komertzial hautatzea da nire proposamena. Bost pertsona hauek merkatua zabaltzeko aukera dagoen lekuetara joan eta negoziatzen hasteko. Salmenta indarrean gaitasun handia dutenez, urtebeteko epean bezero ezberdinak lortu eta esportatzen has daitezke. Banatzaile eta bazkide estrategikoekin aliantza ezberdinak bilatzea izan daiteke gakoa, horretarako feriatara joatea ezinbestekoa izanik. Azkenik, instalatzaile eta mantenu arduraduna kontratatzea ideia bikaina izan daiteke.

Ondorengo urteetarako gutxi gorabehera lehenengo bi urteetan 1 milioiko fakturazioa lortzea izango da apustua. Horretarako, interesgarria izan daiteke enpresak duen edozein igerilekutara moldatzeko aukera aprobetxatuz, berritzeko dauden igerilekuak egitea. Kanpoko informazio zehatzagoa lortuz, adierazle estrategikoen jarraipena eta balorazioa egitea komenigarria izango da lankidetzak-hitzarmenak egiterako garaian enpresa egokiak hautatzeko.

Azkenik, ordura arteko diagnostikoaren eguneraketa egin eta helburu berriak finkatzea aukera ona izan daiteke. Honela, filtrazio sistemaz gain bestelako produktuen ezagutza eskaini eta nazioarteko zerbitzuen ezarpenean aurrera pausoa eman dezakete.

## 8.- ONDORIOAK

Lan honen helburu orokorra epe luzera eta xedearen arabera lortu nahi diren helburuak dira. Kasu honetan, Espainia mailako merkatu ikerketa egin eta bertara nazioartekotzea. Honela, Aquatic-ek filtrazio biologikoarekin Espainia mailara zabaltzeko aukerarik baduen aztertzea eta hala bada, zabalkuntza hau nola eman ikertzea beharrezkoak diren estrategiak aplikatuz.

Ondorio gisa, Aquatic Science-entzat **Espainiara nazioartekotzeko ideia ona da**, lehenik eta behin, Andaluzia erkidegora. Horretarako, enpresak bere gaitasunen potentzialtasuna erakutsi behar du, batik bat, beste enpresekiko duten balio-diferentzialari indarra emanez. Erabiltzaileen osasunari eta erosotasunari ematen dieten pisua zein handia den frogatu behar diete bezeroei. Azken finean, euren helburua bezeroen leialtasuna lortzea baita.

Hau guztia lortzeko, ezinbestekoa izango da enpresaren indar-guneak erabiliz aukera guztiak aprobetxatzea. Hauen artean, berrikuntza erabili tresna automatikoan abantaila hartu eta denbora aurrezteko, ingurugiroa gizartea zaintzearekin sentikorra denaren abantaila erabili produktu osasungarri eta kalitate onekoak eskaintzeko. Horrez gain, esperientzia eta langile kualifikatuekin beste hornitzaileekin bat egin eta enprekin tratuak egin, produktu eta zerbitzuen berrikuntzekin enpresa ezaguna egin eta irudi ona lortu eta batik bat, produktuaren desberdintze-maila pisuaren abantaila hartu eta balio-diferentziala zein den erakutsi.

Lanaren balorazio pertsonalari dagokionez, hasieran sektore honen inguruan nuen ezagutza txikia zen eta lan honi esker sektorea hobeto ezagutu dudala esan dezaket. Beraz, oso gustura aritu naiz lan hau egiten eta asko ikasi dut sektorearen inguruan.

## 9.- BIBLIOGRAFIA

ADD, M. (2009ko maiatza). Instituto Nacional de Estadística. Estudio base sector piscina. Berreskuratua: <https://es.slideshare.net/Hidrovinisa/estudio-mercado-piscina-en-espaa>

Ampervillas, (2015). *Normativa para casas con piscinas comunitarias y privadas*. Berreskuratua: <http://ampervillas.com/blog/inmobiliaria/normativa-casas-con-piscinas-comunitarias-y-privadas.html>

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC Empresarial. Internacionalización de empresas. Vol.3. Berreskuratua: [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/viewFile/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/viewFile/653/580)

Aquatic Science S.A. (2017). CATALOGUE 2017. *Votre partenaire pour l'équipement de bassins d'ornement, baignades biologiques et fontaines*.

Aquatic Science S.A. (2017). Lotus. *La filtración biológica es algo diferente a lo que se suele pensar*.

Aquatic Science S.A. (2017). LOTUS. *La solution biologique pour votre piscine*. p.5.

Aquatic Science. (2018). Aquatic Science. Herstal: Aquatic Science. Berreskuratua: [http://www.aquatic-science.be/bqDocs/cat/catalogue\\_2018\\_fr.pdf](http://www.aquatic-science.be/bqDocs/cat/catalogue_2018_fr.pdf)

Aquatic Science. (2018). Aquatic Science. Herstal: Aquatic Science. Berreskuratua: [http://www.aquatic-science.be/cgv/CGV\\_AS\\_FR.pdf](http://www.aquatic-science.be/cgv/CGV_AS_FR.pdf)

Baeza, (2018). *Baeza*. Berreskuratua: [http://b2b.baeza-sa.com/tpl:normal\\_interior/baeza-siempre.html](http://b2b.baeza-sa.com/tpl:normal_interior/baeza-siempre.html)

Claver, E. (1996). La Dirección Estratégica de la Internacionalización de la empresa: propuesta de un marco integrador. ICE. Sector Exterior Español.

Berreskuratua: [http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE\\_794\\_37-59\\_691C000C378A7053092D8751EA470229.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_794_37-59_691C000C378A7053092D8751EA470229.pdf)

Crs servicios Laboratorio, (2013). *Nueva normativa para piscinas de uso público y privado*. Berreskuratua: [http://www.crservicios.es/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120:nueva-normativa-para-piscinas-publicas-y-privadas&catid=97:aguas-de-piscina](http://www.crservicios.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=120:nueva-normativa-para-piscinas-publicas-y-privadas&catid=97:aguas-de-piscina)

Fanjul, E. (2015). *Por qué internacionalizarse*. Berreskuratua: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>

Fluidra. (2017). Informe integrado. Fluidra. Berreskuratua: [https://www.fluidra.com/wp-content/uploads/2017/05/MEMORIA-FLUIDRA-2016\\_ES\\_24-04-2017-1.pdf](https://www.fluidra.com/wp-content/uploads/2017/05/MEMORIA-FLUIDRA-2016_ES_24-04-2017-1.pdf)

Gipuzkoako Foru Aldundia, (2015). *Nazioarteko Ekonomia*. Berreskuratua: <http://www4.gipuzkoa.net/ogasuna/presupuestos/2015/Ppre2015/VersionWeb/le1.pdf>

Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Edit.Thomson Civitas, 5ª edición.

Gurrutxaga, I, Iradi, J, (2009), *Industria-empresa: barne- eta kanpo-faktoreak*. Donostia, Espainia, Elhuyar Edizioa.

Heras, I, (2004), *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza. Teoria eta Praktika*. Bilbo, Espainia, Udako Euskal Unibertsitatea. Berreskuratua: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/EnpresarenEkonomia.osoa.pdf>

Herranz, M. D. (2014ko azaroak 17an). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/4405384/nota-piscina>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko urtarrilak 28an). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/4571259/np-piscina>

Herranz, M. D. (2015eko otsailak 5ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/4609712/np-estudio-piscina>

Herranz, M. D. (2015eko ekainak 4ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/5488154/np-roadshow-malaga>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko uztailak 15ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/5727350/np-sector-piscina>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko uztailak 15ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/5727540/np-wellness-event>

Herranz, M. D. (2015eko urriak 5ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/6108437/np-previsiones-sector-piscina>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko urriak 5ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/6108500/no-wellnessspa-event>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko urriak 5ean). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/6109015/np-waterpark-symposium>

Herranz, M.D. y Dilluvio, G. (2015eko urriak 7an). Bartzelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/6122037/np-piscina-dia-7>

Herranz, M. D. (2016eko martxoak 15ean). Barcelona: *Piscina & Wellness Barcelona*. Berreskuratua: <http://www.piscinawellness.com/press-releases/-/prensa/detalle/6900757/np-convojnadas-asofap>

Jauregui, A. (2016). Área de producción de una empresa: funciones y objetivos. Lifereder. Berreskuratua: <https://www.lifereder.com/area-produccion-empresa/>

Junta de Andalucía. (2018ko martxoak 6). Andalucía: *Instituto de estadística y cartografía*. Berreskuratua: <http://www.iuntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=1811&ram=D>

Junta de Andalucía. (2018ko martxoak 23). Andalucía: *Instituto de estadística y cartografía*. Berreskuratua: [http://www.iuntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=43093&ram=D#Bloque\\_43106](http://www.iuntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=43093&ram=D#Bloque_43106)

Luizi eta Gérard. (2016ko martxoa). *Membrane d'étanchéité – EPDM Potentiel commercial en France*.

Luizi, F. (2016). *Plan Piscine*.

Medioambiente. Noticias. (2015). Equo. *Informe Clima: España podría tener el clima de Marruecos en 2050*. Berreskuratua: <http://partidoequo.es/informe-clima-espana-podria-tener-el-clima-de-marruecos-en-2050/>

Miravittles, P, Achcaoucaou, F, eta Valls, J. (2006). *El éxito de la estrategia internacional de Fluidra. Análisis del modelo de negocio*. Berreskuratua: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108242/1/584224.pdf>

Ministerio de Economía y Competitividad. (2014-2015). *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española*. Berreskuratua: [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/140228\\_Plan\\_Internacionalizacion.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/140228_Plan_Internacionalizacion.pdf)

Ministerio de Sanidad, (2013). *Sanidad*. Berreskuratua: <https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/saludAmbLaboral/calidadAgua/s/piscinas/preguntasFrec.htm>

Ministerio de Sanidad, (2013ko urriak 11). *Boletón Oficial del Estado*. Berreskuratua: <https://www.boe.es/boe/dias/2013/10/11/pdfs/BOE-A-2013-10580.pdf>

Mitxeo, J. (2016). *Zuzendaritza Estrategikoa: Enpresaren Politika*. Donostia, Espainia: Universidad del País Vasco.

National Bank of Belgium. (2017). *Central Balance Sheet Office – Online consultation of annual accounts*. Aquatic Science. Berreskuratua: <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=F3B36F2DB0DDEE111391E1C0884F5EE E?execution=e1s2>

Piscinas.com. (2002-2010). El sector de las piscinas. Berreskuratua: <http://www.wikihow.com/images/6/69/PDF-PISCINAS.pdf>

Piscinas.com. (2015eko urtarrilak 13an). Piscinas naturales: tendencia en alza para el verano de 2015. Berreskuratua: <http://www.piscinas.com/articulos/piscinas-naturales-tendencia-en-alza-para-el-verano-de-2015>

Piscinas.com. (2015eko irailak 3an). El sector de las piscinas ha crecido un 8% durante los primeros seis meses de 2015. Berreskuratua: <http://www.piscinas.com/articulos/el-sector-de-las-piscinas-ha-crecido-un-8-durante-los-primeros-seis-meses-de-2015>

Piscinas.com, (2016). *Internet of Pools: bienvenidos a las piscinas inteligentes*. Berreskuratua: <https://www.piscinas.com/articulos/internet-of-pools-bienvenidos-a-las-piscinas-inteligentes>

Piscinas.com. (2016ko azaroak 21). ¿Vamos hacia la piscina digital?. Berreskuratua: <http://www.piscinas.com/articulos/vamos-hacia-la-piscina-digital>



Sainz de Vicuña, M.S, (2015), *Plan de Internacionalización de la PYME en la práctica*, Madrid, España, ESIC. Berreskuratua: [http://encore.ehu.es/iii/encore/record/C\\_Rb1816873\\_Sinternacionalizaci%C3%B3n\\_P0,3\\_Orightresult\\_U\\_X6?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.ehu.es/iii/encore/record/C_Rb1816873_Sinternacionalizaci%C3%B3n_P0,3_Orightresult_U_X6?lang=spi&suite=cobalt)

Sánchez, C, (2017). El Confidencial. La tercera parte de los hogares tiene una segunda vivienda en propiedad. Berreskuratua: [https://www.elconfidencial.com/economia/2017-01-24/tercera-parte-hogares-segunda-vivienda\\_1320981/](https://www.elconfidencial.com/economia/2017-01-24/tercera-parte-hogares-segunda-vivienda_1320981/)

Serrano, F, (2018). *El sector turístico en cifras 2017-2018*. Berreskuratua: <https://www.vacaciones-espana.es/rentalbuzz/sector-turistico-cifras>

Stone, P, (2001), *Make Marketing Work For You. Boost your profits with proven marketing techniques*. Oxford, United Kingdom. How to Books. Berreskuratua: [https://books.google.es/books?id=c0kCxPnsaCcC&pg=PA25&dq=peste+analysis&hl=ca&sa=X&ved=0ahUKEwie\\_vDh9tPdAhVpDsAKHakzCFoQ6AEIjzAA#v=onepage&q=peste%20analysis&f=false](https://books.google.es/books?id=c0kCxPnsaCcC&pg=PA25&dq=peste+analysis&hl=ca&sa=X&ved=0ahUKEwie_vDh9tPdAhVpDsAKHakzCFoQ6AEIjzAA#v=onepage&q=peste%20analysis&f=false)

Torregrosa, P, (2016). Deportes. Deporte urbano. *El « boom » del pádel, éxito con crecimiento sostenido*. Berreskuratua: <https://www.diarioinformacion.com/deportes/2016/03/21/boom-padel-exito-crecimiento-sostenido/1741459.html>

Verma, J, (2018). *Everyman's science. Internet of things*. India. Indian Science Congress Association. Berreskuratua: <http://www.sciencecongress.nic.in/pdf/e-book/Apr-May-2018.pdf#page=12>

Villarreal, (2011). *Lankidetza Nazioartekotzean. Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematikoa*. Berreskuratua; <https://www.ehu.eus/documents/3020595/9274050/Innobasqueren-Kasuen-Ikerlan-Tematikoa-Lankidetza-Nazioartekotzean.pdf/0c38e4b8-f5c1-3df0-fbde-fe9e6394886b>